

## 6 Die Organisation der Modekreation

---

In diesem Kapitel werden die organisatorischen Voraussetzungen der Kreativität in der Modebranche ausgeführt. Wie die Feldforschung in den Modeunternehmen gezeigt hat, ist Kreativität kein Wort, dessen sich die Mitglieder im Unternehmen täglich bedienen. Deshalb stellt sich die Frage, was in Modefirmen denn eine Rolle spielt (und welche?), wenn nicht Kreativität? In diesem Kapitel werden organisatorische Theoriekonzepte aus der Routineforschung, dem Kontingenzansatz und der Projektforschung vorgestellt und eine Verknüpfung mit empirischen Themen des Feldmaterials hergestellt. Die Konzepte und organisatorischen Prozesse fasste ich als *technologische Aspekte der Kreativität* zusammen.

Der Prozess der Kollektionsentwicklung und des Designs neuer Kleiderkollektionen ist ein wiederholter und deshalb erwarteter Vorgang: Meetings folgen Meetings, Deadlines jagen Deadlines und Routinen und Wiederholungen ergänzen sich gegenseitig zu eingespielten, trainierbaren und schließlich generationenübergreifenden Handlungsmustern, anhand derer ein neues Kleidungsstück designt und produziert wird (Bouty/Gomez 2016). In diesem Hervorbringungsprozess ist Kreativität zwar beabsichtigt und erwartet (Unsworth 2001: 29), dennoch spielt dabei manchmal auch der glückliche Zufall – »serendipity« genannt – eine Rolle (Simonton 1999). Damit ist gemeint, dass sich Kreativität zwischen der sicheren Gewissheit der Überraschung und der ungeplanten Störung der Zuverlässigkeit bewegt. Kreativität wird dadurch zwar voraussagbar, nicht aber berechenbar. Es komplizieren und kompromittieren sich Strategie genauso wie Spürsinn; Design genauso wie glückliche Zufälle; und Planung genauso wie Emergenz zur Hervorbringung von Kreativität in der Mode. Auffällig ist, dass die Mode es schafft, trotz nicht linearer Vorgänge und vielzähliger Kompromisse Kreativität dennoch ziemlich zuverlässig herzorzubringen (Catmull/Wallace 2014; Pratt u. a. 2015). Diese Art von Kreativität wird selten als kommunikativ ausgewiesen und bleibt in Form von Tüfteln projektintern relevant bzw. für das Publikum unsichtbar.

In den Modefirmen haben sich diese Voraussetzungen auf dreierlei Weise gezeigt: Erstens stützt sich Modedesign auf Routinen, die nicht alle gleichzeitig und vor allem geografisch disparat aktiviert werden, aber schließlich alle

zur Entwicklung und Produktion der Kreativität in der Mode beitragen. Zweitens wird der Betrieb vor der Umwelt geschützt, um durch den operativen Kern konstante Wertschöpfung zu gewähren, während Überraschungen, Emergenz und glückliche Zufälle ebenso als Bestandteil der Kreationen erwartet werden. Durch die partielle Öffnung der Organisation wird Veränderung ermöglicht. Dadurch treten nicht nur Ideen und Inspirationen aus der Umwelt in die Organisation, sondern auch Personal, Ressourcen und Informationen. Deshalb ergeben sich drittens aus den koordinierten Interaktionen der Projektmitglieder unvorhersehbare Probleme, da weder die Sprache noch die erklärten Ziele oder die persönlichen Motive geteilt werden. Diese Voraussetzungen verlangen sowohl Koordination als auch Organisation und verbinden Neuerungen und Routine auf selbstverständliche Weise.

## 6.1 VERLÄSSLICHKEIT UND VARIATION: ROUTINEFORSCHUNG

Routinen sind mehr oder weniger stabile und iterative, mikrosoziologische Einheiten. Für die Analyse der Kreativitätshervorbringung in der Modebranche stellen Routinen die mikrosoziologische Grundlage für die serielle Ausarbeitung und Produktion neuer Kleidermodelle dar. Rekursivitäten und Wiederholungen entstehen aus Handlungsmustern, die sich von Mal zu Mal, von Wiederholung zu Wiederholung verändern. Child (1997) spricht deshalb von Routinen als Sedimentation der Erfahrung von Organisationen. Auf der Mikroebene rücken individuelle und organisationale Tätigkeiten in den Fokus soziologischer Analysen. Die Routineforschung studiert, »what individuals or organizations do separately from what they [or what we, the audience] mean by doing it« (Powell/Colyvas 2013: 294). Deshalb bringt die Routinetheorie die Kreativitätsforschung voran, weil sie den Fokus auf die Wiederholungen im organisationalen Alltag richtet und die fundamentalen Komponenten des Organisierens beleuchtet (Berger/Luckmann 1991; Hasse/Schmidt 2008). Erstens werden durch die Rekombination von Routinen die organisationalen Fähigkeiten reproduziert und verstetigt; zweitens adressieren sie die Mehrdeutigkeit und Unsicherheit aus der Umwelt, indem sie Bekanntes reproduzieren und mit Neuem kombinieren; und drittens lassen sie aufgrund ihrer flexiblen Deutungsweisen genügend Handlungsfreiraum. Basierend darauf machen Routinen Neuerungen möglich.

Das Feld der Mode lässt sich als Sektor beschreiben, der maßgebend darauf basiert, dass ähnliche Produkte und Vorhaben schablonenhaft (re-)produziert werden und somit deren Effizienz und Erfolg gesteigert wird (Davies/Brady 2000; Brady/Davies 2004). Demnach perpetuieren Modefirmen die kontinuierliche und wiederkehrende Erneuerung der Mode. Infolgedessen werden Kollektionen zu »going concerns« (Ventresca/Kaghan 2008), wobei das »going-

auf die permanenten Operationen verweist und die »concerns« ihre temporäre Form meint. Dafür ist das in Routinen gespeicherte Wissen relevant, welches verwahrt und rezykliert wird. Aus diesem Grund sind Routinen zentrale Aspekte der Kreativitätsforschung.

Konzeptuell beziehen sich Routinen auf Institutionen, Normen und Konventionen oder individuelle Gewohnheiten, Programme, Skripte oder werden etwa als organisationale Gene bezeichnet (Becker 2008; Hodgons 2008). Brian T. Pentland und Henry H. Rueter skizzieren (1994) ein grammatisches Routinekonzept, in dem die Syntax die Kombination einzelner Komponenten strukturiert. Martha S. Feldman und Brian T. Pentland erweitern Routinen zur Quelle von Flexibilität und Wandel (2003). Dieses Routinekonzept bietet mächtig Anschluss für die Auseinandersetzung in der Kreativitätsforschung, so z. B. zu Themen wie organisationalen Praktiken in den Kulturindustrien (Lampel/Lant/Shamsie 2000), Kreativität und Standardisierung (Gilson u. a. 2005), Kreativität und Routinen als Dualstruktur von Neuheit und Bekanntheit (Sonenschein 2016) und schließlich kreative Praxis durch Einschränkung und beabsichtigte Passivität (Ortmann/Sydow 2018). Dieses Dualitätsargument zwischen Kreativität und Routine wird dadurch bestärkt, dass »regularly acting creatively produces structures that inevitably shape subsequent creative acts« (Sonenschein 2016: 740). Kreationsprozesse sind rekursive Tätigkeiten, die ineinander greifen und sich formen. Diese Auseinandersetzung bietet einen neuen Erklärungsansatz für Kreativität durch Standardisierung und Routine und präsentiert anstelle eines mystifizierenden Volksmärchens (kreatives Genie, Eureka-Momente) ein effektives Konzeptpaar. Letztendlich haben die Routine- und Kreativitätsforschung ein wechselseitiges Interesse an Theoriekonzepten und entwickeln gemeinsame Erklärungsmöglichkeiten.

Inzwischen ist die standardisierte Herstellung von Kultur- und Kreativgütern auch in der Forschung der Creative Industries Realität, denn auch besondere, einzigartige Aufgaben entstehen durch routineartige Elemente (March/ Olsen 1989; Bakker 2010: 478). Für Becker ist die Professionalisierung der Ausbildung, genauer »the supply of interchangeable human parts«, ein Hinweis auf Aufgaben, die sich mittels Routinen ausführen lassen: »When you can count on replacing people with others just as good, you can carry on artistic work in a routine way« (Becker 2008: 78). Folglich wird auch in der Kreativitätsforschung das Argument laut, dass standardisierte Verfahrensmuster und Einschränkungen eine bedeutende Rolle spielen, die in Form einer »well-defined creative challenge« den Produktionsprozess gestalten (Rosso 2014: 570). Die Ressourcenverwaltung, die Koordination von Routine und Neuheit in Form von kreativen Projekten, Konformität mit bestehenden Regeln oder Standardisierung der Arbeitsprozesse wirken sich nicht nur negativ, d. h. einschränkend, sondern auch positiv, d. h. aktivierend auf die organisationale

Kreativitätshervorbringung aus (Gilson u. a. 2005; Kern 2006; Obstfeld 2012; Sonenschein 2016).

### **6.1.1 Routinen als verlässliche Leistungsvermögen**

Routinen sind Leistungsvermögen, die situativ abgerufen werden, zu akuten Problemlösungen beitragen, periodisch wiederkehrend sind und sich im Laufe der Zeit entwickeln. Obwohl Routinen an situative und lokale Gegebenheiten angepasst werden, bestehen sie aus mehreren Subroutinen, die ausschließlich durch das kollektive Zusammenspiel in Kraft gesetzt werden.

Ältere Konzepte beschreiben Routinen als rigide Einheiten, die das Handeln regulieren und Intuition unterbinden, andersartige Alternativlösungen wie auch den Wandel in Organisationen einschränken oder sogar verunmöglichen. Cohen u. a. einigen sich auf folgende Routinedefinition (1996: 683): »A routine is an executable *capability* for repeated performance in some context that [has] been learned by an organization in response to *selective pressures* [A/N].« Die Autoren präzisieren Routinen als regelmäßige, repetitive und kontextuell bedingte Handlungsweisen, die durch einen situativen Stimulus eine schematische Reaktion auslösen. Dieses rigide Stimulus-Reaktionsmodell versteht sich auf eine Konzeption, die das Gegenteil von Wandel und Dynamik meint.

Auch evolutionsökonomisch werden Routinen als die Fähigkeit verstanden, komplexes und effektives Verhalten auf gleiche, standardisierte Weise zu handhaben und dadurch Überlebensvorteile zu generieren (Nelson/Winter 1982). Infolgedessen dienen Routinen der Verhaltensorientierung, denn das Verhalten der Vergangenheit wird in Routinen gespeichert und führt zu Annahmen über die Verhaltensmöglichkeiten der Zukunft. Das bedeutet, dass Routinen Auskunft über Verhalten und Handlungen geben, indem sie auf kollektiv geteilte Tätigkeiten und Programme verweisen (Pentland/Rueter 1994: 487).

March (1991) ergänzt dieses Modell um den Aspekt der »exploration«, der Suche nach Variation über Risikofreude, Experimentieren, Spiel, Flexibilität, Entdeckergeist und Innovation, die kurzfristig nutzbringend sein kann. Die Exploration ist damit das Gegenstück der rigideren »exploitation«, die eher der Entscheidungsfindung und effizienteren Produktion dient. Gemäß March benötigen Organisationen sowohl Anpassungsfähigkeit als auch Ausnutzung, sie variieren jedoch in der Form der Ressourcenhandhabung, Zielsetzung, Regeln und Praktiken. Der Ausschluss der Exploration führt, so March, zum suboptimalen Zustand des stabilen Gleichgewichts. Ein solches Gleichgewicht ist aufgrund möglicher Lock-in-Effekte schlecht. Routinen begünstigen Lock-in-Effekte (March/Simon 1958). Um organisationales Überleben und Prosperität beizubehalten, bedarf es einer Balance zwischen »exploration« und

»exploitation«, also zwischen rigidem-routiniertem und flexiblem-routineähnlichem Handeln (Obstfeld 2012).

Das rigide und statische Routineverständnis wurde mit den Jahren um dynamische Elemente ergänzt. Jüngere Studien verstehen Routinen als weit mehr als abstrakte und mechanistische Regelwerke der Mikrosoziologie. Tatsächlich sind Routinen kollektive Aktivitäten und kognitives Wissen (Hodgson 2008: 19), die Funktionen und Fähigkeiten umfassen, die zwar gespeichert und abgerufen werden können, sich aber sowohl in ihrer Ausführung als auch im zugrundeliegenden Stimulus unterscheiden (Feldman/Pentland 2003). Die Routinenforschung weist auf zwei praktische Vorteile hin: Erstens speichern sie Zugang zu Wissen und bieten zweitens auch günstige Lösungsansätze bei Konflikten an (Nelson/Winter 2014: 30). Um sich von der Trägheit institutionalisierter und der Reproduktion bekannter Organisationsformen loszulösen, werden Routinen mit Neuheit ergänzt und verlieren dadurch ihre Rigidität (Nelson/Winter 1977/2014).

Diese Perspektive auf habitualisierte, alltägliche Arbeitsabfolgen lädt ein, die lokale Übersetzung sozialer Erwartungen zu beobachten respektive die individuellen Interpretationen sozialer Praktiken in spezifischen Situationen zu untersuchen (Powell/Colyvas 2013). Die Wahrnehmung und Interpretation des Stimulus bestimmen dann, ob Routinen überhaupt und wenn, ob kollektiv oder individuell ausgeführt werden. Die kollektive Ausführung ist die Summe aktiverter Akteure und Routinen, ähnlich neuronaler Gehirnaktivitäten, in denen »people as neurons and organizations as a brain« wirken (Fiol 2005: Kap. »connectionist architecture«). Routinen werden in Organisationen wechselseitig aus individuellen Handlungen und kollektiven Programmen konstituiert. Diese holistische, kollektive Qualität wird zum Gegenstand jüngerer Konzeptualisierungen (Pentland/Rueter 1994: 484).

So wird beispielsweise von jüngeren Beiträgen der organisationstheoretischen Kreativitätsforschung konstatiert, dass routineähnliche und musterhafte Tätigkeiten die Basis für Wandel oder Innovationen sind (Feldman 2000; Venfresca/Kaghan 2008). Routinen sind weit beugungsfähiger, als bis anhin vermutet, und oft verändern sie sich durch den Wandel, den sie nicht selten selber initiieren (Pentland/Rueter 1994; Barrett 1998; Feldman/Pentland 2003). Hargadon und Bechky (2006) definieren Probleme wie auch deren Lösungsförderung sowie die Generierung von Neuerungen als Routine. Sonenschein (2016) geht gar so weit, dass er die Routine als Ort der Kreativität bezeichnet und nicht wie andere Ansätze die Arbeitsgruppe oder das Individuum. Variation, Neugestaltung bekannter Kombinationsformen sowie Fehler in der Reproduktion – oft Resultat routineartiger Aktivitätsprotokolle – begünstigen Kreativität (Chen 2012: 631 ff.). Ortmann und Sydow (2018) sprechen von der »tanzenden Organisation«, die in »selbst-geschmiedeten Ketten« kreativ handeln. Am Bei-

spiel des Tanzes wird illustriert, wie eingespielte Handlungen die kreative Darstellung anleiten und die soziale Wahrnehmung lenken.

The dance event is an example of a situation where the consumers (i. e. the audience) of the dance music have conventional expectations, or a template, and the producers of the dance music (i. e. the dance musicians) follow ›routines‹ that allow them to perform so as to meet these expectations without much forethought or planning. (Ventresca/Kaghan 2008: 61)

Solche Handlungen reproduzieren und aktualisieren Routinen im Kontext von Improvisationen. Kreativitätsfördernde Praktiken verstehen sich darauf, Unbekanntes mit Bewährtem zu kombinieren und dadurch Erneuerungen anzuleiten. Diesem Dilemma begegnen vor allem Organisationen der Kreativindustrie, die sich schließlich einen Mittelweg zwischen Kreativsein und standardisierten Arbeitspraktiken suchen (Gilson u. a. 2005: 527). Diese Weiterentwicklungen des organisationalen Routinekonzepts distanzieren sich von Ansätzen, die Kreativität und Routine als kontradiktoriale Konzepte festlegen, und verweisen auf die besonderen Kreativitätspotenziale. Entsprechend erschließt die vorliegende Arbeit Kreativität als Resultat routinierter und neu kombinierter Tätigkeiten.

Folglich ist es keine Überraschung, dass sich auch in Modeunternehmen Aufgaben beobachten lassen, die über Tätigkeitsprogramme reguliert und standardisiert werden. So zum Beispiel die jährliche Inventur, die regelmäßige Auswertung statistischer Verkaufsdaten oder Bestellungen. Aber auch Prozesse wie die Kollektionsgestaltung, d. h. das Entwerfen von Schnitten und Stoffdrucken, deren konzeptuelle und technologische Umsetzung im Entwicklungsprozess, und die Praktiken der Selbstdarstellung in der Warenausstellung, den Fotoshootings oder den Modenschauen folgen musterartigen Anleitungen. Diese Prozesse werden von einem festgelegten Zeitplan reguliert, der sowohl die Fristen wie auch den Zeitrahmen dieser Aufgaben festhält. Viele Teilschritte nehmen aufeinander Bezug, bestimmte Sequenzen setzen andere Etappenziele voraus und werden so zur Grundlage für das weitere Vorgehen, und nochmals andere Teilaufgaben verlaufen parallel. Aus dem geteilten Handlungsrepertoire werden eingespielte Handlungsmuster situativ angepasst und individuell und als flexible Handlungsanleitungen interpretiert, die auch für unübliche Stimuli Anwendung finden. Routinen bilden die Grundlage für die rekursive Entwicklungslogik. Rekursivitäten begünstigen die Verbindungen innerhalb des Prozesses der Entwicklung neuer Kreationen und fördern die Bezugnahme über größere Zeiträume hinweg.

Ein Beispiel eines auf Routinen basierenden, sich rekursiv wiederholenden Vorgangs ist die Entwicklungsphase eines neuen Designs, auch *Musterung*

genannt.<sup>44</sup> Während dieser Phase nehmen die Akteure verstkt Bezug auf vorhergehende Artefakte: Erst wird auf Skizzen und Beschreibungen eingegangen und daraus ein erster Prototyp hergestellt, dann wird dieser in einem oder mehreren Zyklen entwickelt, und schließlich entstehen daraus die ersten Musterkleider. Wrend bestimmte Abfolgen diesem Prozessschritt vorausgehen (Skizze entworfen, Kollektionsumfang bestimmt, Lieferanten aktiviert), entsteht stufenweise und rekursiv eine neue Kreation. Obwohl die Abläufe feststehen, bleiben sie in ihrer Ausführung variabel und können situativ angepasst werden – oder wie sich die Produktionsmanagerin bezlich der Musterungen ausdrückt: »Also, es ist bei uns fast jede Saison ein bisschen anders, grundsätzlich [aber] ...« (Persönliche Korrespondenz, 12.01.2017). Wrend die Vorgehensweise immer wieder dem gleichen Schema folgt, kann die Reihenfolge der einzelnen Etappen variieren.

### 6.1.2 Routinen als Handlungsgrammatiken

Zunehmend verabschiedet sich die Organisationsforschung von alten, rigiden Deutungen routineartiger Tätigkeiten und an deren Stelle tritt ein flexibles, situatives Handlungskonzept, das lokale Deutungen und Translationen voraussetzt. Edwin Hutchins (1991) illustriert anhand eines Beispiels einer navigierenden Brckenbesatzung auf hoher See, wie ein Schiff bei einer elektronischen Störung manuell navigiert wird, und hebt die spezifischen Kompetenzrume hervor. Diese Situation impliziert das Fehlen verlässlicher Handlungsmuster, weshalb die Crew das Problem nur im Team bewerkstelligen kann. Die Crew besteht aus Individuen mit je spezifischen Kompetenzen und unterschiedlichen Erfahrungen, die für die Aufgabe bereitgestellt werden und relevant für die kollektive, dezentralisierte Aufgabenstellung werden. Routine meint hier nicht das Arbeiten nach regelgebundenen Verfahrensanleitungen, sondern »distributed cognition«, das verteilte Erkenntnisvermögen, eine komplexe Aufgabe nur im Kollektiv lösen zu können. In der Doppeldeutigkeit zwischen Regelverfahren und situativem Handlungsanpassen liegt die jüngste Attraktivität des Routinekonzepts, weshalb sie in theoretischen Konzepten immer mehr hervorgehoben wird und der Routineforschung zu zunehmender Aufmerksamkeit verhilft.

Pentland und Rueters (1994) beschreiben die doppelte Bedeutung (Stabilität und Flexibilität) mittels des Prinzips einer Grammatik, die eine Syntax, einen Satzbau und Wörter beinhaltet, die beliebig zusammengestellt werden können respektive einem Set von Subroutinen und Routinen, die arrangiert

**44** | Die ethnosemantischen Begriffe, die das Alltagswissen im Feld wiedergeben, werden in den Kapiteln zum empirischen Feldmaterial kursiv gekennzeichnet. Diese Hervorhebung beabsichtigt, den feldspezifischen Jargon ersichtlich zu machen.

und zu neuen Routinen bzw. Prozessen zusammengefügt werden. Menschliches Organisieren hat wie jede Sprache eine Syntax, die Teil der Grammatik ist, den Bau des Satzes reguliert und die Verbindung von Wörtern zu Wortgruppen herstellt (Pentland/Rueter 1994; Pentland 1995)). Im Sinne von »more general set of structures« (ebd.: 543) beschäftigen sich Grammatiken mit der sprachlichen Form, den Gesetzmäßigkeiten und dem Bau einer Sprache. Die Grammatik schreibt kein spezifisches Resultat vor, sondern stellt lediglich ein Raster, eine Logik der Zusammenstellung zur Verfügung. Unabhängig von Raum und Zeit verwalten Grammatiken wie auch Routinen einzelne, ähnliche Ereignisse. Die Möglichkeiten werden an die aktuelle Situation angepasst und ermöglichen Flexibilität trotz Wiederholung erkennbarer Handlungsmuster (Feldman/Pentland 2003: 95). Die Grammatik bestimmt, welche Muster bestehen, kann aber keine Vorhersagen bezüglich individueller Kombinationsmöglichkeiten machen, denn »grammars describe a set of possible outcomes, not an individual outcome« (Pentland 1995: 543). Mithilfe der Syntax können synonyme Teile einer Sequenz identifiziert und kategorisiert werden. Diese sind funktional gleich: »The meaning of the sentence changes, of course, but these forms are structurally equivalent« (ebd.: 545). Schließlich sind Wörter die kleinste sprachliche Einheit, die zu Wortgruppen geformt werden kann. Ihnen wird eine individuelle Lautung bzw. Bedeutung zuteil und sie sind mit den strukturellen Besonderheiten einer Situation verbunden; »they are constrained and enabled by the physical, ritual, and competence structure of the situation« (ebd.). Die kleinste Einheit, Bewegungen im Routinenansatz, Wörter in der Grammatik, werden von den Bedingungen und den Eigenheiten der Situation eingeschränkt. Sie sind teils von der physischen, rituellen und Kompetenzstruktur abhängig und werden teils durch sie aktiviert. Die Kleinteile lassen sich zu einem Lexikon zusammenfassen und können zu sinnhaften/sinnlosen oder möglichen/unmöglichen Verbindungen konstruiert werden. Das grammatischen Raster definiert, welche Satzoptionen aus den unzähligen Wahl- und Kombinationsmöglichkeiten einen Sinn beinhalten.

Von der Doppeldeutigkeit des grammatischen Routinekonzepts profitiert auch die Erklärung der Abläufe und Programme in der Entwicklung und Produktion neuer Moden. Die Modeindustrie sieht sich stets mit einer Vielzahl von Akteuren und somit mit unterschiedlichen Umwelten konfrontiert. Zudem hat sich das Modesystem um eine Sache formiert, die selbst Wandel und Vergänglichkeit verkörpert, nämlich Moden. Routiniertes Handeln begünstigt das Management der Entwicklung und Herstellung von Kleidern, rationalisiert die Marktinteressen und reduziert die resultierende Unsicherheit und Ambivalenz. Das Feldmaterial zeigt, dass Modeunternehmen vor allem in Bezug auf das Kerngeschäft und nicht trotz, sondern wegen des ständigen Wandels Verfahrensweisen und Handlungsmuster ausbauen, die zur internen Stabilisierung beitragen. Gewisse Vorgänge, die sich wiederholen, werden ab-

sichtlich ähnlich – »so wie beim letzten Mal« – oder anders – »immer ein bisschen anders« – durchgeführt.

Auch Routinen in der Hervorbringung einer neuen Modekollektion können mithilfe des Prinzips der Handlungsgrammatik beschrieben werden. Die Gesetzmäßigkeiten der Modegrammatik sind ihre Zeitlichkeit, ihre Technologien sowie die Sicherheit der Erneuerung. Die organisationale Entwicklungs- und Herstellungsweise einer neuen Kollektion kann in Anlehnung an die Grammatikmetapher als Syntax begriffen werden. Ähnlich der regulierenden Fähigkeit der Syntax, die den Satzbau steuert und Sätze aus Wörtern zusammenfügt, so regelt die Kollektion über die Zusammenstellung die einzelnen Modelle, indem sie die Verbindungsmöglichkeiten einzelner vestimentärer Details und textiler Elemente zu einem Modell und so die Modelle untereinander zu einer Kollektionseinheit verbindet. Die Kombinationsmöglichkeiten der Kleinstelemente, die textilen Details und Modelle, variieren von Kollektion zu Kollektion am stärksten, während die Kollektionszusammenstellung reguliert ist und dadurch relativ stabil bleibt. Die kleinsten, kreativen Einheiten in der Grammatik der Mode sind Labels und Etiketten, Schnitte, Farben, Fertigungsdetails, Fütterungen, Materialqualitäten wie auch Mengen, Größen oder Modellnamen. Die Baustuktur des Modells wiederholt sich im Zeitablauf und ändert den Inhalt, seine Zusammensetzung ändert sich aber kaum. Die materiellen Aspekte unterliegen kaum Veränderung, während die Bedeutung dieser von starkem Wandel betroffen ist. In den Creative Industries legen materielle, technische sowie funktionale Form- und Zweckgebundenheit den kulturellen Ausdruck fest (Moeran/Christensen 2013; Rosso 2014).

In den Modefirmen wird von der Arbeit nach einer Formel, also *ein Jupe, ein Mantel, Blusen, Hosen etc.* gesprochen, anhand derer abgewogen wird, ob die Kollektion durch einen weiteren Jupe oder eine zusätzliche Bluse erweitert werden soll. Ob ein weiteres Modell in die Kollektion aufgenommen wird oder nicht, hängt sowohl von der Syntax ab, d. h., ob es schon zu viele Jupes oder Blusen gibt, als auch von deren Kombinationsmöglichkeiten, d. h., ob es für den neuen Jupe/die neue Bluse auch ein passendes Oberteil/Unterteil in der Kollektion gäbe, und schließlich auch von ökonomischen Überlegungen, d. h., ob genügend Ressourcen (Finanzen, Zeit, Stoff) für Entwicklung und Produktion zur Verfügung stehen. Meistens scheitern solche Ergänzungsdiskussionen am finanziellen Budget der Kollektion. Um trotzdem einen gewissen Grad an Variation bieten zu können, ist das Abändern von Klassikern eine gängige Praxis. Durch diese saisonale Modifikation des Klassikers werden die Ökonomie wie auch die Kreativität bedient, und man variiert von *Saison zu Saison* mit der Interpretation des Modells. Das von einer Designerin im Interview genannte Beispiel beschreibt, wie diese saisonale Variation als »sportliche, bei- nahe Routinetätigkeit« beschrieben wird:

Eh, nein, jetzt eben zum Beispiel Kaschmir-Schals habe ich vor zwei Wochen an einem Tag koloriert, ein Tag liegen gelassen, und die Seiden-Wollen-Schals habe ich noch nicht gemacht. Das werde ich in zirka zwei Wochen machen. Also das ist etwas, bei dem ich in etwa weiß, dass ich ungefähr drei Tage einrechne. Eh, und das ist repetitiv und (unv.) es ist etwas Klares. Also, ich meine, das ist wie, ich weiß auch nicht, Kaffee machen am Morgen, das kommt einfach zweimal im Jahr. [...] Und das ist auch ziemlich eine Routinesache, würde ich beinahe behaupten. Das ist wahrscheinlich der sportlichste Teil meiner Arbeit. Hingegen einen neuen Stoff zeichnen, einen Stoff neu zu kolorieren ist etwas, was mich länger beschäftigt und mir mehr Kopfschmerzen bereitet, aber eben auch Glücksgefühle (lacht).

Die Umgestaltung des Druckmusters bietet ein Beispiel dafür, wie mittels Routinen Erneuerung geschaffen wird.

Jones, Lorenzen und Sapsed (2015) argumentieren, dass sich die Sektoren der Creative Industries spezifisch anhand ihrer semiotischen Kodes und materiellen Basis als auch dem Tempo des Wandels (schnell/langsam) kategorisieren lassen. Die Mode zeichnet sich gemäß ihrem Schema durch eine konstante, materielle Basis aus, deren semiotische Bedeutung sich schnell und oft verändert. Das Problem der ständigen Kollektionserneuerung verlangt eine kollektionsindividuelle Lösung, wozu mögliche Themen und vorhandene Materialien stets von Neuem kombiniert werden, während die Kunstform, das Kleid, bestehen bleibt. Kombiniert man diese Idee mit dem Grammatikkonzept von Pentland und Rueter und erläutert sie am Beispiel der Modekreation, so erklärt die Handlungsgrammatik vor allem die materielle Entwicklung und anschließende Produktion, also die Zusammenstellung der einzelnen Modelle wie auch den Verbund zu einer einheitlichen Kollektion. Während die Materialien beschränkt sind, kann sich die semiotische Bedeutung dieser stark wandeln. Diese Idee erklärt jedoch nur einen Teil der Kreativitätshervorbringung in der Mode. Im Modesystem wird die materielle Basis zum Inbegriff von Verlässlichkeit, weshalb sich die Modefirmen Praktiken und Strategien zurechtgelegt haben, die Variationen ermöglichen. Obwohl das Material als Grundlage bestehen bleibt, kann es beliebig umgestaltet werden. Daraus entstehen Neuerungen. Dies hat den Effekt, dass bestehende Kollektionsmodelle inhaltlich-materiell stark verändert werden – oder um den Jargon, der oft in den Betrieben vorkommt, zu benutzen, werden die Modelle mittels Modellentwicklung und Modellanpassung (*d. h. Ableitung, Verbesserung, Optimierung, Reduktion oder Variation*) umgestaltet und neu ausgelegt. Die technologischen und organisatorischen Verfahrensweisen und Abfolgen dieser Prozesse aber ändern sich kaum.

Trotz minimaler Unterschiede werden die erneuerten Merkmale klar identifiziert und kommuniziert, jedoch kaum ein Vergleich mit Vorgängergenerationen hergestellt (Mora 2006: 339). Sieht man sich Modekollektionen erst

einmal genauer an und vergleicht die Produkte über einen längeren Zeitraum, so lässt sich feststellen, dass sich Produkte innerhalb der Saisons nur minimal voneinander unterscheiden. Der Anschluss und die Orientierung an Tradition und Bewährtem ist eine weitere Eigenschaft von Neuerungen. Dennoch identifizieren Organisationen die Kollektion als eigenständige Einheit, die sich immer von Traditionen und Vorgängerkollektionen abhebt.

### 6.1.3 Kreativität aus Bewährtem

Die repetitiven Intervalle verstetigen sich zu einer richtungsweisenden und sicherheitsfördernden Routine, mithilfe derer der technologische Kern der Organisation ungehindert – aber angepasst – weiterarbeiten kann, ohne direkt von Umweltdynamiken tangiert zu werden. Einschränkungen wirken dann nicht als bedrohende Hindernisse, sondern als notwendige Bedingung für Kreativität (Rosso 2014; Ortmann/Sydow 2018). Die Organisation produziert die Neuerung auf der Basis verlässlicher und variationsfähiger Routinen:

Finally, by shaping familiar novelty, the organization regularly produces creative outcomes – novel behaviors upon which organizational members have collectively worked out the boundaries of – that nonetheless are familiar as BoutiqueCo [das Praxisbeispiel]. (Sonenschein 2016: 753)

Auf der Basis von Routinen wird Kreativität hervorgebracht und an Bekanntem und Vertrautem orientiert. Das Modesystem perpetuiert den Zyklus, wovon es selbst betroffen ist: während die Modefirmen der Dynamik des Modesystems unterliegen und dazu aufgefordert werden, regelmäßig Neuerungen zu generieren, perpetuieren sie das periodische, wiederholte Hervorbringen von modifizierten, erneuerten Inhalten selber. Es haben sich einige zuverlässige Verfahrensweisen herausgebildet, die hier nun als *Neuheitsroutine* bezeichnet werden.<sup>45</sup> Die Beobachtung der Umwelt spielt im Kern eine nachgeordnete Rolle. Als organisatorisches Moment paradoyer Gleichzeitigkeiten fördert sie die Kombination von Vielfalt, Stabilität und Flexibilität der kombinierten Organisationsformen. Während sich die Organisationsformen kaum verändern, werden die Materialien spielerisch zu Neuerungen zusammengestellt. Gleichzeitig unterliegen die Materialien semiotischen Veränderungen. Als Folge davon reproduziert das Modesystem sowohl das Bekannte und Bewährte in Form stabiler Verfahrensweisen und Handlungsmuster, wie es auch Diversität und

**45** | Kern (2006) spricht von »vectors for creativity«, denn diese Regeln, worunter auch Routinen gefasst werden, sind richtungsweisend für das, was später als Kreativität wahrgenommen wird.

Veränderung fördert, in dem es Rekombinationen und spielerisches Zusammenstellen veränderlicher Elemente zulässt.

Die Routinetheorie leistet einen wertvollen Beitrag zur Kombination von Stabilität und Flexibilität, Verlässlichkeit und Variation. Soziologisch lassen sich sowohl die Struktur der Organisation wie auch der Prozess des Organisierens mit Routinen erklären: »Routines occupy the crucial nexus between structure and action, between the organization as an object and organizing as a process« (Pentland/Rueter 1994: 484). Die Routinetheorie eröffnet mögliche, theoretische Weiterführungen der Modekreationsprozesse in unterschiedliche Stoßrichtungen. Die strukturelle Unterscheidung von Stabilität und Wandel, Routine und Neuheit ist gemäß Reckwitz auf Weber und Marx zurückzuführen und erklärt die »doppelte Paradoxie des Neuen«: Erstens sind Organisationen mit Neuartigkeit und Unberechenbarkeit mit der Umwelt konfrontiert, weshalb sie die innerorganisationalen Strukturen standardisieren und rationalisieren (Weber). Folglich sind Routinen musterhafte Organisationsformen. Gleichzeitig aber, so die zweite Paradoxie, finden Neuerfindungen innerhalb der Organisationen in abgeschotteten Einheiten und Departementen statt, die getrennt von produktiven und administrativen Routinebereichen angelegt sind. Der Vorteil davon ist, dass die Organisation auf Dynamiken in der Umwelt reagieren kann, ohne die ganze Organisationsstruktur zu unterminieren (Marx). Demzufolge sind Routinen variable Bestandteile von Organisationsprozessen. Somit wird versucht, »technischen Wandel im Rahmen einer sachlichen Ordnung« zu unterhalten (Reckwitz 2014: 138).

Solche Standardisierungsinteressen stehen in Zusammenhang mit industriell hergestellten Kreationen und erfolgen, um Gleichartigkeit und Verlässlichkeit zu gewähren und die wechselhaften Bedingungen der Umwelt zu bewältigen. Diese Darstellung basiert auf einer grundlegenden These der Organisationsforschung: die Trennung von Kernoperationen und peripheren Aktivitäten in der Organisation sowie die Beachtung der Kontingenzen aus Umwelt und deren Einfluss auf die Organisation. Schließlich sind Routinen notwendig, um (flexibel) organisieren zu können, genügen aber nicht, um ein vollständiges Bild der Organisation zu zeichnen (Obstfeld 2012).

## 6.2 ÖFFNUNG UND SCHLIESUNG: KONTINGENZTHEORIE

Die soziale Netzwerkanalyse und der Neoinstitutionalismus sind zwei der dominierenden Denkschulen der Organisationsforschung. Für die Analyse der Kreativität in der Modebranche bietet sich jedoch die Kontingenzforschung an. Der Mehrwert der Kontingenzforschung für die Kreativitätsforschung zeichnet sich sowohl an der empirisch auffälligen Technologiezentriertheit als auch am typischen Professionsbezug der Kreativwirtschaft ab. Im Jahr 1967 fasst

Thompson seine Vermutungen zu modernem Management zusammen und wagte einen Ausblick:

But in the modern societies, it appears, we have passed from the era in which control and coordination of technological activities were the central administrative challenge, into an era in which organizational rationality is the core of administration, and the administration of multiorganization projects and activities is the central challenge. (Thompson 2008: 158)

Die Verwaltung multiorganisationaler Projektaktivitäten ist insbesondere auch für die Kreativitätshervorbringung in der Modeindustrie wichtig geworden. Thompsons Kontingenzansatz hat seither nicht an Relevanz eingebüßt. Dieses Kapitel nimmt darauf Bezug.

Kreativität hat mit Technologien zu tun. Technologien sind wesentlicher Teil der Organisationsstruktur. Thompson (2008 [1967]) und Mintzberg (1989) verstehen die Technologie, gemeint sind Wissen genauso wie auch Apparaturen, als Schlüssel zur Organisationsstruktur, die sich aus der Gesamtheit aller Handlungen und Entscheidungen zusammensetzt und in Anpassung an situative Faktoren der Umwelt gestaltet wird. Technologien werden von Organisationen eingesetzt, um bestimmte Ziele zu erreichen. Demnach determinieren technologische Notwendigkeiten und Sachzwänge die Organisation und bedingen Entscheidungen, die zur Basis weiterer Kollektionsentwicklungen werden. Von der Technikforschung werden Technologien auch als »a set of pieces of knowledge both directly ›practical‹ (related to concrete problems and devices) and ›theoretical‹ (but practically applicable although not necessarily already applied), know-how, methods, procedures, experience of successes and failure and also, of course, physical devices and equipment« bezeichnet (Dosi G. 1982: 151 f.). Technologien sind im erweiterten Sinne auch Praktiken, Wissen sowie Erfahrung und somit für alle Organisationstypen wichtig. So gehören sie auch für die Creative Industries, und nicht weniger für die Hervorbringung von Neuerungen in der Modeindustrie, zu den zentralen Bestandteilen des Organisierens.

Das Feldmaterial zeigt, dass Herstellungstechniken – die *Strickmaschine* – und Produzentenbeziehungen – *Partner und Freundschaften* – zentrale Spezifika der Organisation sind. Aus diesem Grund können sie als der kontinuierliche Betrieb im operativen Kern (z. B. in Form von Klassikermodellen) wie auch als Methode der Umweltbeobachtung (z. B. in Form von thematischen oder stilistischen Anpassungen der Modelle) begriffen werden. So versuchen Organisationen, die technologische Tradition im operativen Kern zu wahren und sich gleichermaßen für neuartige Einflüsse in der Peripherie zu öffnen. Verschiedene Beispiele aus dem Feldmaterial illustrieren den Prozess der Anpassung der Designs an die Technologie. In der vorliegenden Analyse sind

Technologien als maschinelle Techniken (einschließlich der Infrastruktur oder Apparaturen) sowie als Wissen und (handwerkliche) Fähigkeiten der Produzenten zur Hervorbringung einer neuen Modekollektion zu verstehen.

### **6.2.1 Buffering – zum Schutz operativer Betriebsaktivitäten**

James D. Thompson baut seine These auf der gegenseitigen Abhängigkeit von Technologie und Umwelt auf, denn diese konstituieren die Hauptquellen der Unsicherheit für Organisationen. Folglich führen Änderungen in der Technologie und der Umwelt zu Änderungen in der Organisation. Nach Thompson besteht die technologische Rationalität aus einer ökonomischen und instrumentellen Dimension – mit ökonomisch meint er die Erreichung des Ziels durch Einsatz von »least necessary expenditure of resources«, während die instrumentelle für die generelle Erreichung des Ziels steht (Thompson 2008: 14 f.). Technologien sind seriell verflochten, zeichnen sich durch gleichartige Verfahrensweisen aus, entwickeln Folgeabhängigkeiten, deren Unregelmäßigkeiten mittels Repetition eliminiert werden und die mithilfe eines angereicherten Erfahrungsschatzes Störungen vorbeugen und Fehlschläge reduzieren. Anhand solcher Standardisierungsmaßnahmen wird der Betrieb kontinuierlich gepflegt.

Die ökonomischen, technischen und funktionalen Aktivitäten werden aufgrund ihrer Anbindung und Einbettung in die Umwelt maßgebend von dieser bedingt (ebd.: 19). Organisationen sind keine geschlossenen Systeme, sondern vielmehr von einer offenen Systemlogik geprägt. Die offene und organische Systemlogik der Organisation hat zur Folge, dass Organisationen von ihrer direkten Umwelt beeinflusst und gestört werden. Um ein Vordringen von Umwelteinflüssen in den operativen Kern zu verhindern und so zentrale Aktivitäten zu hindern, werden Organisationen dazu angehalten, den operativen Kern hermetisch abzuschotten und so Ambivalenzen und Kontingenzen zu kontrollieren. Schließlich ist ein »buffering« des Betriebskerns notwendig, weil die Instabilität der Umwelten die Organisation andauernd mit wechselnden Problemen konfrontiert (ebd.: 20 f.). Um sich den Umwelteinflüssen nicht komplett zu entziehen, müssen Organisationen eine Balance zwischen betrieblicher Effizienz und der Sensibilität für Umweltveränderungen finden.

Umwelteinflüsse lassen sich gemäß Thompson in zwei Kategorien teilen: Diejenigen, die von der Organisation kontrolliert werden können, heißen »constraints«; diejenigen, die sich verstetigen und auf welche Organisationen keine Einwirkungsmöglichkeit haben, werden als »contingencies« bezeichnet (ebd.: 24). Dadurch werden die zentralen Technologien vor ambivalenten, kontingen-ten Umwelteinflüssen gepuffert. Als Folge werden Inputfaktoren, d. h. Maschinen, Apparaturen und Infrastruktur, einer regelmäßigen Wartung respektive Wissen einem Training unterzogen, sodass keine Überraschungen auftreten;

Lagerhallen werden eingerichtet, die trotz diskontinuierlicher Nachfrage eine kontinuierliche Entwicklung und Produktion ermöglichen und Personal wird andauernd angeheuert und ausgebildet – unabhängig von der Nachfrage (ebd.: 20).<sup>46</sup> Für die Output-Seite bedeutet das, dass man Inventuren macht, also dass bestehende Bestände berechnet und abgebaut werden. Das Durchführen von Outlets und Ausverkäufen – in der Mode beispielsweise schlecht verkaufte Saisonfarben oder Druckmuster – führt dazu, dass der Bestand reduziert und die Entwicklung und Produktion neuer Kreationen aufrechterhalten wird. Letztere Form des Pufferns ist vor allem für Organisationen, die Massenware herstellen, von Bedeutung. Die Identifizierung von Schemata und Mustern der Umweltdynamiken – bei Mintzbergs späterer Weiterentwicklung übernimmt das Management in Modeunternehmen die Aufgabe des »pattern recognizer« (Mintzberg 1989: 217) – können Organisationen dabei helfen, Unterbrüche vorzusehen und abzupassen (Thompson 2008: 22).

Mintzberg nennt drei Kooperationsmechanismen (Standardverfahren, z. B. Routinen; Planung, z. B. die Terminierung von Projekten; oder gegenseitige Anpassung, z. B. Reaktionen auf Modetrends), womit sich die Organisation Spielraum verschafft, um den Betrieb von der Umwelt respektive kurzfristige Trends von langfristigen Moden zu puffern (Thompson 2008: 22). Per Standardverfahren wird in der Organisation eine stabile Situation hergestellt, welche die kontinuierlichen operativen Aktivitäten trotz temporärer Störungen pflegt. Modefirmen richten eine kombinatorische Infrastruktur der Technologie und Kreativität ein, wodurch die Kreation von Neuerungen effizient und ökonomisch organisiert wird. Mittels Kooperationen wird der Dynamik der Umwelt begrenzter Einfluss eingeräumt, wodurch sich die Organisation ein Fenster zur Umwelt hin installiert. Schließlich muss die Modefirma stets neue, relevante Informationen berücksichtigen und sich gegebenenfalls anpassen. Dabei entgeht Thompson (wie auch Mintzberg) aber, dass genau aus den ›profanen‹ Prozessen der Standardverfahren Veränderungen hervorgehen (Mintzberg 1989: 218; Thompson 2008: 56).

Die Pufferung wird vor allem durch die lose Kopplung von Organisationseinheiten innerhalb der Organisation, aber auch zwischen der Organisation und ihrer Umwelt errichtet. Insofern handelt es sich bei der Kreativitätshervorbringung in Modeorganisationen weder um total entkoppelte Systeme, in denen alle Einheiten unabhängig voneinander operieren, noch um eng gekoppelte Systeme, denn dafür sind die Motive und Ansprüche der unterschiedlichen Projektmitglieder zu divers. Orton und Weick sprechen von lose gekoppelten Systemen und betonen damit die Gleichzeitigkeit der gegenseitigen Abhängigkeit und Eigenständigkeit:

**46** | Thompson (2008: 20) erwähnt hier die Militärausbildung trotz Abwesenheit von Krieg.

The fact that these elements are linked and preserve some degree of determinacy is captured by the word *coupled* in the phrase *loosely coupled*. The fact that these elements are also subject to spontaneous changes and preserve some degree of independence and indeterminacy is captured by the modifying word *loosely*. The resulting image is a system that is simultaneously open and closed, indeterminate and rational, spontaneous and deliberate. (Orton/Weick 1990: 204 f., Hervorh. im Orig.)

Als lose gekoppelte Systeme fällt es Organisationen leichter, die Umwelt zu beobachten und systemfremde Richtwerte und Vorgaben zu registrieren.

Je weiter man sich vom operativen Kern der Organisation entfernt, umso diversifizierter wird das Wissen (das sich zunehmend nicht mehr nur auf die Kerntechnologie beschränkt) und umso mehr Kommunikation ist erforderlich. Wie Mode hergestellt wird, muss selten neu bestimmt werden, und so erfordert die Produktion nach Verfahren weniger Kommunikation als die Planung eines (neuen) Kooperationsverhältnisses; und diese erfordert relativ weniger Kommunikation als die wechselseitige Adaptierung aktueller Moden (Thompson 2008: 56). Je komplexer die Sozialstruktur der Organisation und je dynamischer die Umwelt, desto dezentraler und zerstreuter die Entscheidungsfindung und umso wichtiger wird Kommunikation (ebd.: 73). Je weniger Macht und Wissen die Organisation über ihre Umwelt hat, umso mehr ist sie auf Vermittlerrollen (»boundary-spanning units«, in der Netzwerkforschung auch Broker oder Gatekeeper genannt, s. Kap. 5.1) angewiesen.

Die Theoriekonzepte zeigen sich auch im Feldmaterial. Die offene Systemlogik ist charakteristisch für die Creative Industries und Umweltbeobachtung findet in der Mode über Modemagazine, während Modewochen oder Modenschauen, sowie in geteilten Produktionsstätten statt. Nicht nur über diese Beobachtungsfenster, sondern auch über temporäre Kooperationen öffnen sich Modefirmen gegenüber der Umwelt, verschließen sich ihr aber auch, indem die Firmen Umwelteinflüsse – Inspirationsquellen, Ideen und Trends – nur gefiltert und kontrolliert inkorporieren. Die Modefirmen haben je eine spezifische Methode der Pufferung des Betriebskerns entwickelt: Generalisten und Spezialisten. Die generalistische Ausprägung zeigt sich darin, dass nicht nur Mode, sondern eine ganze Reihe verschiedener Produktkategorien entworfen und entwickelt werden. Damit kann der typische Zyklus der Modeindustrie umgangen und kontinuierlich produziert werden – sei es Kissenbezüge aus Seide, Stofftiere aus Baumwolle sowie Schmuck aus Silber oder Schals aus Kaschmir, Seide und Wolle. Diese Art der Fertigungstechnik wird von Kieser und Walgenbach (2010) mit »Werkstattfertigung« mit geringer Mechanisierung bezeichnet. Die Generalisten zeichnen sich durch eine geringe Stückzahl der Werkstattfertigung aus, die wiederum geringe Spezialisierung der einzelnen Teilbereiche bedeutet:

Die einzelnen Stellen müssen mit einer Vielzahl unterschiedlicher Anforderungen fertigwerden; das verbietet eine weitgehende Aufspaltung der Verrichtungen. Die Unterschiedlichkeit der zu fertigenden Produkte schafft einen relativen hohen Koordinationsbedarf, erschwert aber eine detaillierte Vorausplanung der Fertigung. Die Koordination dürfte weitgehend den persönlichen Anweisungen der Meister und Vorarbeiter und/oder der Selbstbestimmung der Arbeiter überlassen bleiben. (Kieser 2014: 177)

Während der Werkstattcharakter des Generalisten einen niedrigen Spezialisierungsgrad aufweist, zeichnet sich die Fertigung nach dem Fließprinzip mit hoher Mechanisierung durch einen hohen Spezialisierungsgrad aus, weshalb die einzelnen Stellen der Organisation wenige Tätigkeiten verrichten (Kieser 2014: 177). Die Planung wird in diesem Fall einerseits durch Programmierung, andererseits durch hohe Anforderungen an die Materialwirtschaft erreicht. Im Spezialist-Standort wird aufgrund des Spezialisierungsgrades eine schnelle und zeitlich beliebige Umsetzung ermöglicht. Innerhalb der Produktionsabteilungen besteht wenig Koordinationsbedarf, zwischen den einzelnen Projektschritten aber umso mehr. Diese wird durch die geografische Nähe zwischen Designabteilung und Produktionsstandort begünstigt. Beide Firmen produzieren Kleiderkollektionen im saisonalen Modezyklus, ergänzen diese jedoch mit einer Methode der antizyklischen Kreativitätsproduktion.

Ebenso zeigt sich die antizyklische Fertigung in der Reproduktion von Klassikern oder Evergreens (beliebte Kleidermodelle wie auch Accessoires), die stark gefördert und befürwortet werden, denn diese sind nicht nur technologiekonform, sondern initiieren auch geringes Maß an Veränderung. Diese Fortführung von *Klassikern* hat zur Folge, dass die Produktion (auch antizyklisch) unberührt fortgesetzt und das daraus generierte Wissen zu Angebot und Nachfrage verglichen werden kann.

So lehnen beide untersuchten Firmen ab, zu trendige oder modische (*mödelige*) Kleidung herzustellen, und bevorzugen demgegenüber hohe Qualitäten in den Materialien und der Verarbeitung dieser. Trends und Moden werden als zu unsicher und wenig lukrativ angesehen, weshalb die Investition in Klassiker und *cash cows* befürwortet wird. Die Selektion wird dann nicht anhand aktueller Trends und Moden gemacht, sondern an organisationalen, technischen wie auch personellen Bedingungen ausgerichtet, z. B. an der *Strickmaschine*. Trotz Neuerfindungen wird permanent eine Kollektionsbasis fortgesetzt, deren Kleidungsstücke wenig zusätzlichen Arbeitsaufwand benötigen (und erfahrungsgemäß viel Geld einbringen). Die Verkürzung des Entwicklungsprozesses konnte im Feld wiederholt beobachtet werden:

Evergreens sind Kleider, die schon lange im Sortiment sind und praktisch nichts mehr kosten, weil sie IT-technisch nicht weiterentwickelt werden müssen. Der Schnitt kann

direkt in die Produktion gehen, ohne von jemandem abgenommen, überprüft oder kontrolliert zu werden.

Modelle werden aufgrund guter Verkaufszahlen und daraus folgend mehrjähriger Produktion zu *Klassikern*. Folglich leistet die Fertigung von Kleiderkollektionen einen Beitrag zur Traditionalisierung der Technologie im Unternehmen.<sup>47</sup> Details werden dann angepasst, sodass das Modell dennoch von Kollektion zu Kollektion variiert.

Aus diesen Gründen hat die technologische Einschränkung bestimmte Anpassungen in der Umsetzung und Herstellung der Kollektion zur Folge. Die Modefirma ist stark abhängig von der Ausrüstung und dem Können der Hersteller respektive deren Infrastruktur. Die Technologie, hier eine Maschine, bestimmt die Umsetzung. Die Verhandlung der Machbarkeit wird auch im Interview mit dem Geschäftsführer als relevante Größe genannt:

In der Diskussion mit der Designerin werden dann die Farben, die Bindung mittels der Strickentwicklung und der Schnitt diskutiert. Da einigt man sich eigentlich vor allem auf die Möglichkeiten der Maschine. Dann heißt es: machbar oder nicht? Eine andere Frage gibt es nicht.

Die Machbarkeit, also die Technik, die Infrastruktur und die Maschine determinieren die Kollektionsinhalte. Die Bedingungslosigkeit der Technik hat ebenso Auswirkungen auf die Entwicklung und Produktion der Modekollektion, insbesondere in Belangen wie Farbwahl und Farbmuster. So erzählt die Designerin anhand der im Laden hängenden Oberteile, dass

[a]uch gerade bei der Farbwahl die Designerin gebunden ist: Da der Faden immer längs durchläuft, kann sie keine Muster produzieren lassen. Das ist auch der Grund, weshalb praktisch alles im Sortiment uni ist. Einzig kann sie eins-eins-Ringelmuster oder Mehrfarber machen lassen. Wobei der Geschäftsführer erwartet, dass sie sich die mehrfarbigen Kombinationen im Kopf vorstellen kann. Das ist aber eine große Herausforderung und sie hat auch schon mal eine Farbkombination gewählt, die nicht gepasst hat und sich schließlich nicht verkaufen ließ. Inzwischen weiß sie, dass die gewählten Farben Ton-in-Ton sein müssen, ansonsten lässt sich die Farbkombination nicht verkaufen.

---

**47** | Diese Traditionalisierung der Modelle wird dann problematisch, wenn mehrere Jahre alte Exemplare zur Reparatur zurückgebracht werden, um den versprochenen *service après vente*, also die Reparatur, einzufordern. Aufgrund veränderter EU-Richtlinien wird dieses Modell nicht mehr auf diese Weise produziert, und die Modefirma sieht sich verpflichtet, die Unkosten der Reparatur zu tragen.

Beide empirischen Beispiele erläutern das Konzept des Pufferns in der Entwicklung von neuen Kollektionsmodellen. Durch neue Entwürfe, Ideen und Modelle werden das Können und die Techniken der Maschine gewahrt. Insofern schließt die Organisation den Betriebskern vor disruptiven Alternativmöglichkeiten ab.

Auch das Verhältnis zu Produzenten wird in Thompsons Sinne als Technologie verstanden, denn das Wissen und die Erfahrung wie auch die Fähigkeiten der Produzenten sind zentral für die Aufrechterhaltung des operativen Betriebs. Die Organisationsmitglieder bezeichnen die Beziehungen mit den Herstellern aufgrund ihrer langjährigen Verbindung zum Modeunternehmen als *Partnerships* und manchmal sogar als *Freundschaften*. Diese Bezeichnungen verweisen auf eine intime und vertraute Beziehung zwischen den Akteuren. Ebenso sind damit die gegenseitige Zuverlässigkeit der Vergabe des Auftrags und seine Ausführung gemeint. Der CEO, der gleichzeitig auch die künstlerische Leitung innehat, führt im Interview aus:

Aber noch wichtiger ist, und das finde ich den zentralen Punkt [...] dass man verlässlich ist, wenn man mit Leuten arbeitet, wenn man Partnerships hat; also dass man diesen immer wieder ein Einkommen gibt und schaut: »Ok, das letzte Jahr konnten sie für 200.000 Franken liefern...« und wir müssen schauen, dass wir ihnen wieder für 200.000 Franken Ware abkaufen können, weil die eine Familie und Kinder haben, die eine Ausbildung brauchen.

Diese offene Reflexion über die selbstverständliche Freundschaft mit Handelspartnern ist ein prominentes Thema in dieser Firma. Daraus entsteht jedoch nicht nur eine wechselseitige Abhängigkeit, sondern auch eine Tradition der Zuverlässigkeit, indem den Interessen der Handels- und Produktionspartner stattgegeben wird. Die Designerin erinnert sich im Interview an eine Situation, welche die Wechselseitigkeit der Beziehung darstellt:

Also, noch ein weiteres Beispiel [...]; die Frauen unserer Sticker. Weil das [Sticken, Verzierungen] machen ja mehrheitlich Männer, also zu 99 % Männer, muslimische Männer in Indien. Deren Frauen, das sind meistens einfach Hausfrauen, die aber handwerklich extrem begabt sind und mit diesen wollen wir nun häkeln. Und unser Partner in Indien: Er hat als unser Seidenproduzent angefangen und mittlerweile ist es wirklich unserer Partner und seine Tochter ist eine Freundin von mir. Und diese haben jetzt auch einen Laden von uns eröffnet. [...] Und er [der Produzent] ist inzwischen so sensibel, dass er sagt: »Hey! Es wäre cool, wenn ihr mal wieder was häkeln könntet. Hast du nicht gerade eine Idee?« Und das mache ich dann total gern, weil ich es schön finde, so ein bisschen »Doch, ich glaube, da kommt eine Idee...« Und dann haben sie was zu tun. Also ich finde das sehr wichtig.

Die Bezeichnung *Partnerschaft* suggeriert folglich mehr als nur eine zuverlässige und langfristige Zusammenarbeit auf Vertrauensbasis; es handelt sich um handwerkliches, technisches Know-how, auf das die Modefirma angewiesen ist, weshalb sie diese Technologien abschottet und schützt. Aus operativen Gründen werden die Produktionsstätten rege bedient und können als Folge regelmäßige Aufträge verzeichnen. Diese Nähe und Loyalität und der regelmäßige Kontakt zu den Vertragspartnern vereinfachen direkte Kontrolle und Überwachung bei der Herstellung (Djelic/Ainamo 1999: 631). Nicht selten wird deshalb auch auf den eigenen Vorteil verzichtet, um die zentralen Handelspartner beizubehalten. Ein Beispiel einer solchen Überlegung beschreibt die folgende Aufzeichnung der Gedanken, über welche die Designerin laut reflektiert:

Die Designerin wurde von der Tochter des Produzenten angefragt, ob sie den Restposten eines Stoffs für ein Kleid aufbrauchen darf. Die Tochter will »einzelne Stücke, die im Lager rumliegen« aufbrauchen. Doch die Designerin hat Bedenken, dass daraus ein Kleid entsteht, das nicht den Standards des Unternehmens entspricht. Sie überlegt sich die Folgeprobleme von einem Nein, die größer wären, als wenn sie den Stoff einfach freigibt. Sie wiegt die Folgen einer Absage ab und entschließt sich, der Bitte stattzugeben. Die Entscheidung wird von der möglichen Reaktion des Produzenten und der daraus entstehenden Stimmung zwischen dem Unternehmen und dem Partner beeinflusst.

Zum Schutz der Technologie werden die Interessen verschiedener Gruppen, hier des Handelspartners, verfolgt. Zu diesen Interessen zählen die gemeinsame Vergangenheit und das geteilte Ziel, Produktionen und Arbeitsplätze zu sichern. Diese werden zur verpflichtenden Bedingung und prägen die Zukunft beider Organisationen. Diese Beispiele zeigen, welchen Einfluss die Hersteller auf den Prozess der Kollektionsentwicklung, die technologische Umsetzung der kreativen Details, haben. Die Technologien bedingen die künstlerische Ausdrucksform in etlichen Facetten.<sup>48</sup> An die Stelle der schier unendlichen Auswahl des Machbaren tritt die Technologie als Leitprinzip.

Die Technologie determiniert auch organisationale Kognitionen, vor allem das individuelle Selbstverständnis und die Arbeitsaufgabe der Designer. Während einer Musterungssitzung wurden Hindernisse als Möglichkeiten beobachtet, deren Problematisierung von »anything goes« zu »nothing but« wird:

---

**48** | Die Farbwahl ist in beiden Unternehmen Aufgabe der kreativen Leitung. Jedoch hat die Maschine einen großen Einfluss darauf, wie die Farbe am Kleid schließlich zum Ausdruck kommt. Nicht selten gibt es Probleme mit der Einheitlichkeit der Farbbäder oder Farbkombinationen. Die Farbwahl wird nicht minder wie der Schnitt durch die Technologie bedingt.

Teil der Aufgabe der Designerin ist der Umgang damit, dass es sich um »Strickware« handelt, also die Technik und das Material im Vornherein schon bekannt sind und den Entwurf einschränken. Weiter ist Teil der Aufgabe, die sich die Designerin bei jeder Kollektion von neuem stellt, dass die Entwicklung der Produkte wenig Aufwand für die Strickentwicklung geben soll. Je mehr Strickentwicklung, desto mehr Aufwand in der Programmierung. Für sie persönlich ist der Kreativitätsprozess aber erst abgeschlossen, wenn alles am neuen Kleidungsstück optimiert ist. Da der Produzent aus Kostengründen nur ein bis zwei Prototypen herstellt, muss sie versuchen, das Ziel der Optimierungen vorher zu erreichen.

Die Technologie wird als selbstverständlich betrachtet und in die Form eines Mottos (*weniger ist mehr*) oder einer Regel (*etwas Biederes, etwas Vintage, etwas für Männer*) eingearbeitet. Hier wird eine persönliche Karriereagenda formuliert, eine individuell formulierte Maxime zu verfolgen, die der allgemeinen, professionellen Agenda eines Creative Directors ähnlich sieht, auf einzigartige Weise das Unternehmen künstlerisch zu prägen.<sup>49</sup> Diese Agenda drückt sich stilistisch in der Kollektion aus, wodurch die Organisation in einer Nische verortet werden kann, z. B. bei den *new basics*. Die professionelle Aufgabe wird langfristig verfolgt und verstetigt sich zu einem unerreichbaren Optimum, dessen Erlangung sukzessiv verfolgt wird. Folgende Beobachtungen stammen aus Musterungen:

---

**49** | Die Maxime ist die ausformulierte Version der persönlich-individuellen Agenda der kreativen Karriere, die das höchste Ziel der eigenen Arbeit beschreibt. Demgegenüber ist es die professionelle Agenda des Creative Directors, im Unternehmen einen typischen, kreativen Stil zu etablieren. In beiden Unternehmen kommt es vor, dass die Grundlagen der Schnittentwicklungen auf Herrenschnitten aufbaut. Beim Spezialistenstandort lässt sich beobachten, dass die Reduktion bis zum Minimum – also der reduziertesten Form der schnitttechnischen, funktionalen und ästhetischen Bedingungen eines Kleidungsstücks – als oberstes Ziel genannt wird (reduzierte Schnitte). Die Eingrenzung und Optimierung findet anhand von Herrenschnitten, die für Damenkörper abgeändert werden, statt, um so die Schnörkel und das Unnötige zu umgehen. Beim Generalistenstandort wird eine ähnliche Idee aufgedeckt: Aufgrund des Wechsels in der kreativen Leitung des Unternehmens hat sich auch die Agenda verschoben. Die Tradition wurde mit einer neuen Ästhetik substituiert, was sich nicht nur in den Schnitten, Stoffdrucken oder der Farbwahl widerspiegelt, sondern auch das alte Logo zum Verschwinden zwang. Während diese Entwicklung bei den Kleiderkollektionen geduldet wurde, hat sich die Substitution des neuen Logos nicht bewährt, weshalb heute das alte und das neue Logo nebeneinander bestehen.

Ein Pulli, der ziemlich groß ausfällt, wird es nicht in Größe L geben, dafür aber in XS. Die Designerin ergänzt und zeigt am Prototyp, dass dann das Ärmelloch etwas höher angesetzt werden muss, damit der Pulli *gut* sitzt.

Ein Modell, das in der Besprechung etwas mehr Aufmerksamkeit bekommt, ist z. B. die Schulter an einem Pulli. Es handelt sich um eine Mischung zwischen Raglan und Sattelschulter. Der Strickentwickler hat eine Mischung produziert, denn bei der technischen Erklärung stand etwas ungenau »Raglan-/Sattelschulter«. Die Produktionsmanagerin kommentiert, dass man sich nun für die Sattelschulter entschieden hat. Die Designerin macht aber den Eindruck, dass sie lieber die Raglanschulter bekommen hätte. Sie entschließt sich, den Prototypen mit nach Hause nehmen und dort über die *optimale* Lösung nachzudenken.

Die *Optimierung*, die immer Inhalt der *Mustersitzungen* ist, findet in Absprache mit Experten statt, so z. B. dem Strickentwickler, dem Schnitttechniker oder dem Schneider. Diese ergänzen die geplante Veränderung mit dem technischen Fachwissen. Aus der kreativen Idee und der technologischen Umsetzung entsteht etwas Neues, nämlich ein Kompromiss, wie die Designerin an Verkaufsmodellen zeigt:

Ein anderes Beispiel sind die Löcher in einem Kollektionsmodell, das einem japanischen Textil-Design gleicht. Die Designerin hat Löcher verschiedener Größen entworfen. In der Produktion wurden alle Löcher auf die gleiche Größe vereinheitlicht. Das Resultat unterscheidet sich vom Originalentwurf. Dennoch wurde das Modell gut verkauft und hat sich über mehrere Saisons bewährt.

*Optimierung* wird zum Grundbegriff verschiedener Interessen und Ziele. Was für die Designer *Optimierung* am Kleid bedeutet (die Löcher in verschiedenen Größen zu stricken), heißt für die Techniker Aufwands- respektive Kostenoptimierung (alle Löcher auf die gleiche Größe zu vereinheitlichen).

Auf den ersten Blick wirkt dieser Vorgang als Filter für die technologische Machbarkeit der Idee. Versteht man diesen Vorgang als kontingenztheoretisches Problem, so wird die Prüfung der Neuerungen durch Techniker zur Kontrollinstanz zwischen Umwelt und Organisation, bei der der Grad der Störung eruiert wird. Ist die Abweichung von bestehenden Verfahrenstechniken zu groß, ist die Störung zu stark und darf deshalb nicht umgesetzt werden. Umgekehrt wird die Störung als nicht bedrohlich eingestuft, wenn die Idee in Anlehnung an bestehende Technologien produziert werden kann. Das temporäre Produkt, das *Gegenmuster*, wird dann nicht gegenüber der künstlerischen, ursprünglichen Idee gestellt, sondern *gegen* technologische, ökonomische und funktionale Machbarkeit und Passung geprüft. Ideenentwürfe, Modelle und Themen werden so der organisationalen Kontrolle unterzogen, sodass diese die

Kernaktivitäten nicht fundamental tangieren. Vor diesem Hintergrund hängt ökonomischer Erfolg nicht vom Design, sondern vom technologischen »fit« ab.

Die Herausforderung liegt aber nicht nur in der Anpassung und Kontrolle an externe Einflüsse durch die Fokusorganisation. So reflektiert die Produktionsmanagerin während des Feldaufenthalts darüber, wie sich die Produzenten verhalten, wenn ihrerseits Abschottungsbemühungen zum Vorschein kommen.

Die Produktionsmanagerin bekommt von den Produzenten eine EMail [...], die beschreibt, was in der Sommerkollektion alles nicht machbar, also nicht »nähbar«, ist. Sie bespricht sich mit der Schneiderin und der Designerin, denn technische Hinweise haben optische Effekte und deshalb muss die Antwort abgesprochen sein. Manchmal will der Hersteller auch schlicht keinen Aufwand für die gewünschte Version betreiben. Dann werden die Produzenten von der Modefirma darauf hingewiesen, dass es so und nicht anders gefertigt werden soll.

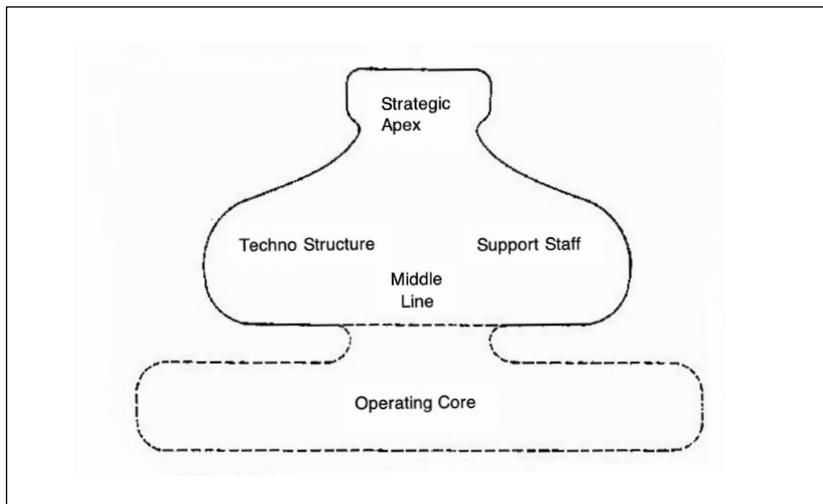
Aussagen wie *nicht machbar* oder *bis jetzt ohne Erfolg* bedeuten keine Rückschläge, sondern verweisen auf Abschottungsbemühungen seitens der Produktionspartner gegenüber den Auftraggebern. Gleichermannt wie die Modeunternehmen ihren technologischen Kern abschotten, versuchen die Produktionspartner, den operativen Kern vor Umwelteinflüssen zu schließen. Vor allem Organisationen, die in eine dynamische und kurzlebige Umwelt eingebettet sind, sind bestrebt, die externen Umwelteinflüsse zu prüfen, sich abzuschotten und nur eventuell, partiell mit den innerbetrieblichen Technologien zu kalibrieren.

### **6.2.2 »Adhocracy« – zur Möglichkeit rapider Anpassung**

Die Schilderungen über Entwicklungs- und Herstellungsformen der Creative Industries erinnern an organische Organisationsformen wie Henry Mintzbergs »Adhocracy« (1989) oder kognitive Gruppierungen, die sich um Praktiken oder Wissen formieren (Porac/Thomas/Baden-Fuller 1989; Porac/Thomas 1990; Brown/Duguid 1991; Boland/Tankasi 1995). Modefirmen sind innovative Organisationen, die nicht nur eine wandelbare Organisationsstruktur aufweisen und sich an die Umwelt anpassen, sondern auch traditionelle Apparaturen und Wissen wahren. Professionen spielen hierbei eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Henry Mintzberg (1989: 98 ff.) skizziert eine Organisationskonfiguration, die auf Hervorbringung von Neuerungen spezialisiert ist, und nennt sie »Adhocracy« (Abb. 2). Die Bezeichnung weist auf die Wandelbarkeit und Flexibilität der Strukturen hin, die schnellstmöglich auf Umwelteinflüsse reagieren und sich an diese anpassen können.

Abb. 2: Die innovative Organisation »Adhocracy«



Quelle: Eigene Darstellung nach Mintzberg (1979: 198)

Die innovative Organisation ist eine Weiterentwicklung der Basisorganisation und besteht aus dem operativen Betriebskern (*operative core*), in dem die tatsächliche Produktionsarbeit geleistet wird – also aus den Produzenten und den Produktionsmaschinen –, und dem strategischen Management und Verwaltungszentrum (*strategic apex*), also sowohl der organisatorischen als auch der kreativen Leitung. Zusammen bilden der operative Kern, die strategische Spitze (Topmanagement) und der Mittelbau (*middle line*, mittleres Management und Verwaltung, d. h. permanente Organisationsmitglieder) die innere Koalition, die direkten Einfluss auf das Betriebsgeschehen im Kern der Organisation hat. Wird die Technostruktur (*technostructure*) der »Adhocracy« mit anderen Konfigurationen verglichen, so fällt auf, dass die Standardisierungen und Formalisierung, wie auch administrative Aufgabenbereiche (*support staff*, temporäre Projektmitglieder), und die unterstützenden Arbeitskräfte – damit ist zusätzliches, nicht operatives Personal gemeint – keine separaten Organisationseinheiten darstellen, sondern Bestandteil des mittleren Managements sind. Sowohl die administrativen Tätigkeiten als auch die effektive Projektarbeit in der Technostruktur und die geschäftsleitenden Aufgabenbereiche werden in der innovativen Organisation von einem arbeitsteiligen Körper durchgeführt, weshalb sie sich nicht kategorisch in verschiedene Einheiten aufteilen lassen (vgl. Kap. 6.3). Das Mitspracherecht und die kollektive Entscheidungsfindung in Projekten erklären, weshalb die strategische Spitze kaum vom mittleren Management unterschieden werden kann. Die kreative Leitung interagiert in Projekten mit unterschiedlichen Kooperationspartnern und konstituiert eine

wechselhafte »dominante Koalition«, wodurch strategische Wahlmöglichkeiten und neue Entscheidungsgewalten entstehen und zur Anwendung kommen (Child 1972 und 1997). Insofern wird dadurch ein Argument gegen die vereinfachte Darstellung des funktionellen Imperativs »struktureller Bedürfnisse« entworfen (Child 1972: 14). Projektorganisationen bieten den Vorteil, dass sie die Dynamik zwischen Kontinuität und Wandel aufgreifen und sich dadurch einen strukturellen Vorteil verschaffen.

Innovative Organisationen bestehen aus einer selektiv dezentralisierten, organischen Sozialstruktur, die Verantwortlichkeiten und Recht auf Entscheidung und Mitsprache auf Subeinheiten verteilt und die auf flexiblen und informellen Kommunikations- und Entscheidungswegen basieren (Mintzberg 1989: 196 ff.). Weiter setzt sich die Organisationskonfiguration aus Ad-hoc-Projektteams zusammen – deshalb auch die Bezeichnung »Adhocracy« –, die von Demokratie und kollektiven Arbeitsformen geprägt ist, denen bürokratische Verwaltungsstrukturen und Effizienzdenken nachgeordnet werden. Die Deutungshoheit bleibt jedoch auch bei Ad-hoc-Teams bei der kreativen Leitung. Die Besonderheit dieser Konfiguration ist einerseits das schnelle Reaktionsvermögen aufgrund selektiver Dezentralisierung und informeller Kommunikation als auch die Möglichkeit der Umweltbeobachtung über das extern rekrutierte, zusätzlich benötigte Spezialistentum. Die Koordination verläuft teilweise in, mehrheitlich über die gemeinschaftlichen Projekte, die vom Management koordiniert werden, weswegen es sich um eine Mischform gegenseitiger Anpassung und direkter Aufsicht handelt. Ebenso kann in den Creative Industries beobachtet werden, dass sowohl Normen bzw. institutionelle Erwartungen auf die Organisationsstruktur einwirken, als auch die Fähigkeiten standardisiert sind und deshalb Personal ad hoc und temporär angeheuert wird (ebd.: 101 ff.).

In der kreativen Organisation wird die Bedeutung des unterstützenden Personals hervorgehoben, denn die Führungskräfte und das Fachpersonal stehen in informellem, wechselseitigem Austausch mit den operativen Arbeiten. Der »*support staff*« ist losgelöst vom operativen Kern und kann direkt Einfluss auf das betriebliche Geschehen im Kern nehmen (ebd.: 98 ff.). Deshalb sind es die freien Mitarbeiter der Ad-hoc-Teams, welche die Entscheidungsfindung auf verschiedene Projekte verteilen. Die informelle Kommunikation koordiniert und dezentralisiert (Mintzberg spricht von »selective decentralization«) die sonst übliche formalisierte Hierarchie. In der innovativen Organisation befindet sich die relativ kleine »Technostructure« im operativen Kern, denn Adhocratien verwenden komplexe Produktionstechnologien, die im Kern betrieben werden (ebd.: 205). Umgeben ist der Organisationskomplex von der organisationalen Umwelt, der externen Koalition, die – ähnlich den Konzepten des organisationalen Feldes oder der Produktionsnetzwerke – aus Organisationsbesitzern, Mitarbeitern wie auch anderen Gruppen, z. B. Lieferanten, Partnern, Konkurrenz oder der Kundschaft, oder Regierungen, Behörden, Kommunen,

Gewerkschaften, aus der allgemeinen Öffentlichkeit oder speziellen Interessensgruppen besteht (ebd.: 100).

Kreativität ist gemäß Mintzberg die Fähigkeit, auf Dynamik und den Wandel in der Umwelt einzugehen und mit daraus entstehenden intraorganisationalen Herausforderungen umgehen zu können. »To innovate means to break away from established patterns« (ebd.: 199). Damit weist Mintzberg auf die zentrale Eigenschaft der innovativen, kreativen Organisation hin: mit bestehenden Strukturen und Bedingungen zu brechen, mithilfe schneller Wahrnehmungs- und Anpassungsfähigkeit spontan und rasch auf Wandel und Veränderung eingehen zu können, während der operative Kern kontinuierlich weiterproduziert. Die Umweltbeobachtung wird hier als eine der Hauptaufgaben der Organisation beschrieben, denn ihr entstammen nicht nur die zusätzlichen temporären Projektmitglieder, sondern auch gestaltungsrelevante Inhalte, welche die Technologien herausfordern. Die vorliegende Studie hebt insbesondere die Bedeutung von Technologien und Sprache für die Kreativitätshervorbringung hervor.

Vor diesem Hintergrund der spezifischen Schlüsselstellen, der Koordinationsmechanismen und der Verteilung der Entscheidungsmacht werden auch das Management und die Professionen in kreativen Sektoren beleuchtet. Laut Adhocratie besteht das Management aus professionell ausgebildeten und erfahrenen Experten, die nicht (ausschließlich) nach betriebswirtschaftlichen Kriterien leiten, sondern sich an »weichen« Kompetenzen wie Fähigkeit und Erfahrung orientieren. In dieser Hinsicht finden Entscheidungen, Kommunikation und Aufgabenverteilung qua Expertise, damit ist sowohl Fachwissen wie Erfahrung gemeint, und nicht durch Formalisierung, Autorität oder erweiterte Kontrollmechanismen und Sanktionen statt.

Dies trifft auch auf Designer bzw. Creative Directors zu. Es ist deshalb nicht weiter verwunderlich, dass es keine Ausbildung zum Creative Director gibt.<sup>50</sup> Creative Director bezeichnet eine Position mit Erfahrung und Fähigkeiten, die der Funktion unabhängig von der Ausbildung zugeschrieben werden. Die schwache Professionalisierung in kreativen Organisationen zeigt sich darin, dass Kompetenz weder über Zertifikate noch Qualifizierungen ausgewiesen wird und auch formale Stellenbeschreibungen meistens fehlen. Infolgedessen dürfte es kaum überraschen, dass nicht alle Creative Directors formale ausgebildete Modedesigner sind. Von starker Professionalisierung der Position des Creative Directors kann dann gesprochen werden, wenn der Fokus auf die spezifischen Fähigkeiten gelegt wird, die exklusiv, aber nicht explizit sind. Bei-

---

**50** | Ein Designer kann Mode studiert haben, aber nicht alle Modedesigner werden Creative Directors und nicht alle Creative Directors sind Modedesigner. Modedesign ist ein Studiengang, der an verschiedenen Hochschulen angeboten wird. Die Ausbildung wird zunehmend formalisiert.

spiel dafür sind die Entscheidungshoheit bezüglich Themenfindung und die Ausarbeitung des Konzepts der neuen Kollektion. Allgemein lässt sich feststellen, dass die Professionen der Adhocratie bzw. der Modebranche hohe Freiheitsgrade in organisationalen Belangen sowie größere Gestaltungsmöglichkeiten ermöglichen und zulassen.

Da es den aufgabenzentrierten Projektformen der Adhocratie wie auch den Organisationen der Creative Industries an einem festgelegten Management fehlt, wendet sich das Aufgabengebiet der Designer zunehmend in Richtung eines handwerklich begabten Projektleiters. Die Folge ist eine kreative Leitung mit Doppelfunktion: Einerseits koordinieren sie die Organisation, andererseits führen sie mit unterschiedlichen Projektgruppen die Arbeit aus. Mintzberg beschreibt die kreative Aufgabe wie folgt:

The managers of adhocracy seldom »manage in the usual sense of giving orders; instead, they spend a good deal of time acting in a liaison capacity, to coordinate the work laterally among the various teams and units. [...] So there must be a careful personal monitoring of projects to ensure that they are complement according to specifications, on schedule and within budget (or, more likely, not excessively late and not too far in excess of cost estimates). (1989: 200 und 206)

Diese Konfiguration ist deshalb die einzige organisch-dezentralisierte, die ihre Schwerpunktlegung vermehrt auf die Planung, Durchführung und Kontrolle von Ad-hoc-Projektteams statt deren Bürokratisierung legt. Aus diesem jedoch nicht ausschließlichen Grund bietet sich die Struktur für kreative Unternehmen an. In gleicher Weise wie Mintzbergs Auffassung der innovativen Organisation wird in organisationstheoretischen Aufsätzen der Kreativitätsforschung beschrieben, wie das Wegfallen des Managements oder formaler Hierarchien den kreativen Output der Projektteams fördert (Tschang 2007; Garud u. a. 2013; Catmull/Wallace 2014).

Trotz offiziellem Wegfallen der formalen Hierarchie und der Managementebene bewirkt die Professionalisierung eine zunehmende »Managementisierung«, die auch von Tschang bemerkt wird, dessen empirischer Schwerpunkt die Videospielindustrie ist: »Many lead designers act less as visionaries or conceptual idea generators and more as coordinators and negotiators with the team on a more rationally defined design, e.g., one that is designed to a publisher's requirements or someone else's vision« (Tschang 2007: 996). Die Rolle des Creative Directors verschiebt sich vom Visionär und konzeptuellen Entwickler hin zum Koordinator und Projektgruppenleiter. Die kreative Leitung übernimmt die Projektleitung, führt Verwaltungsaufgaben aus und koordiniert diese, während sie im direkten Austausch mit den Projektteams die Herstellung der Prototypen kontrolliert und die Umwelt auf der Suche nach inspirierender Veränderung und Aktualitäten beobachtet. Die Position des Creative Directors

wird zu einer, die mehrere Aufgabengänge gleichzeitig erfüllen muss. Die organisatorische Einheit der Designabteilung und deren kreative Leitung sind mit der Kreativitätskoordination betraut, die als Ausschuss der Koordination und Kontrolle kreativer Arbeiten wirken. Entscheidungsbefugnisse werden dadurch dezentralisiert, wobei der Einfluss der Koordinatoren, des Designtools und des vorangestellten Creative Directors, auf deren (zugeschriebener) Fachkompetenz beruht (Kieser 2014).

Gleichzeitig besetzt der Creative Director (häufig auch als Designer bezeichnet, womit die Grundfunktion dieser Position im Unternehmen festgelegt wird) die organisationale Rolle, die sich im Modebetrieb mit den kreativen Problemen auseinandersetzt. Solche Fragen sind Teil des Modealltags, denn die Branche legt viel Wert auf das kreative Werk (nicht die Kreativität der Tätigkeit!). Als Manager der Projektorganisation wird dem Creative Director eine kreative Kompetenz zugeschrieben, die in dieser Form einmalig ist: Weder innerhalb der Organisation noch in anderen Industrien gibt es eine vergleichbare Position. Damit sind bestimmte, zugeschriebene – und manchmal auch unzutreffende – Kompetenzen, Identitäten, Attitüden und Codes, ein bestimmter Jargon sowie ein spezifischer, aber nicht ausschließlicher Aufgabenkatalog gemeint. In der Form des Creative Directors hat sich Kreativität in der Organisation institutionalisiert. Von dieser Position aus wird die Kreativitätshervorbringung organisiert und koordiniert. Diese Institutionalisierung bedeutet, dass Kreativität organisational nicht an eine Person und deren Talent oder Begabung gebunden ist, sondern in Form der organisationalen Position und deren Rolle, kreative Probleme zu erfassen und auszuarbeiten, erscheint. Für die Organisationen ist es deshalb weniger relevant, wer diese Position besetzt, als dass sie besetzt wird.

Außerdem weist die dynamische, kreative Konfiguration einen hohen Grad an Flexibilität im Umgang mit externen Fachleuten auf: »Sophisticated innovation requires a very different configuration, one that is able to fuse experts drawn from different disciplines into functioning ad hoc project teams« (Mintzberg 1989: 199). Mintzberg spricht hier nicht nur die Koordination interdisziplinärer Zusammenarbeit an, sondern verweist auf Ad-hoc-Teams als fundamentale Einheit dieser Organisationskonfiguration (vgl. Kap. 6.3). Die künstlerische Leitung, das Management, verliert die Einbindung in die Entwicklungsprozesse und übernimmt die Funktion des Übersetzens eigener und fremder Ideen in eine gemeinsame (objektivierte) Vision und Projektsprache. Das Team (support staff) wird technisch und fachlich mehr eingebunden und erhält mehr Führungsmacht und Mitspracherecht. Schließlich koordinieren und kontrollieren die Ad-hoc-Teams mit den Projekten die ideengetreue Umsetzung der entworfenen Skizzen gemäß dem *Kollektionsthema*.

Ein solches Thema zu entwickeln und textil umzusetzen, ist weiter Aufgabe der kreativen Leitung, denn dieses markiert das konzeptuelle Zentrum

der Kollektion. Bei der Nachfrage im Feld, wie Thema und kreative Arbeit zusammenhängen, erläutert die Designerin,

dass sie ein *Thema* hat und dieses dann den Schnitt definiert und dann ist das Tüfteln eigentlich vor allem noch dieses *Thema* als *Stil* durch die ganze Kollektion zu ziehen und kenntlich zu machen.

Das *Thema* als sichtbarer *Stil* in die Kollektion einzubauen, wird als Hauptaufgabe des Creative Directors genannt und ist somit eines der zentralen Probleme des Designprozesses. Als konzeptuelle Kategorie wird es für jede Kollektion neu entworfen und kann trotzdem angepasst werden. Gleichzeitig wird damit ein eigener, unverkennbarer Stil erarbeitet. Schließlich ist es die Aufgabe des Teams, die Umsetzung dieses *Themas* zu koordinieren (vgl. Kap. 7.2.1).

Die Inspirationen, die der Kollektionsentwicklung zugrunde liegen, stammen meist aus der Umwelt und müssen deshalb an organisationale Bedingungen, u. a. die Technologie, angepasst werden. Das führt zur organisationalen Abschottung des Kerns durch Experten und Techniken, ermöglicht gleichzeitig aber die Öffnung hin zur Anpassung an Umweltdynamiken. Die neuen Ideen aus der Umwelt tangieren die zentrale Technologie nicht, denn das *Thema* wird zwar frei gewählt und bleibt variabel, die textile Umsetzung dessen wird aber in Anlehnung an bestehende Apparaturen wie den Strickcomputer und vorhandenes Wissen der Partner durchgeführt.

Weiter sind auch die Farbwahl, Druckmuster oder textiltechnische Abänderungen und Zusätze als Neuerungen von *stilprägenden Elementen* zu deuten. Mittels Übersetzung in die Kerntechnologie können sie, obwohl sie neu und noch unpassend sind, von der Organisation übernommen und in die eigene »Handschrift« übersetzt respektive in die Technologie überführt werden. Das Übersetzen von Inspirationsoriginalen aus dem Feld der Mode in den eigenen Stil bedarf der künstlerisch-creativen Expertise. In den Creative Industries und insbesondere in designaffinen Sektoren wie der Modeindustrie findet diese Übersetzung im Designprozess statt. Das direkte Kopieren von inspirierenden Originalen ist problematisch, weil es die künstlerische Integrität der kreativen Leitung respektive das Urheberrecht der Originalproduzenten untergräbt. Vielmehr wird die fremde Sprache als Störung aus der Umwelt gedeutet, die die Tradition des organisationalen Stils unterbricht, der als zentraler Bestandteil der unternehmerischen Selbstdarstellung aber auch der individuellen Kollektion gilt. Bei einem Besuch im Atelier erklärt die Designerin, wie sie gestalterische Inspirationen abändert:

Die Designerin will nichts in Südasien produzieren lassen, das ursprünglich nicht aus Südasien kommt. Das Original muss also übersetzt werden und diesen Zwischenschritt

nimmt sie vor. Man würde es dem Produkt sonst ansehen, dass es eine nicht-authentische Kopie einer traditionellen Sache ist.

Anhand des Designprozesses werden die Originalideen aus der kulturellen und institutionellen Umwelt mittels Designs in die technologische Nachbildung übersetzt und wirken als betriebssicherndes Kontrollinstrument. Das Design macht möglich, dass sowohl Einflüsse aus der Umwelt in die Organisation einfließen und trotzdem die Kernoperationen aufrechterhalten werden können.

### **6.2.3 Kreativität aus Kompromissen**

Einerseits schotten Modefirmen das Kerngeschäft ab und schließen die Grenze hin zur Umwelt, um ihren Einfluss dieser auf den Kernbetrieb zu beschränken. Andererseits öffnen sie sich und gewähren Inspirationen, Modellideen und Kollektionsthemen kurzfristig und partiell Einlass. Daraus entstehen Spannungen zwischen Organisation und Umwelt, die im Feld der Mode mit Kompromissentscheidungen bewältigt werden. Mintzbergs »grassroot model« veranschaulicht diese natürliche Spannung wie folgt: Anhand der Metapher des Unkrauts im Garten erläutert er, wie Unkraut ohne gehegt und gepflegt zu werden, wächst und sich vermehrt, verbreitet und anpasst, andere Pflanzen verdrängt, gedeiht und Ernte abwirft und schließlich wie sich der Samen erst in der Erde zu einer vollwertigen Pflanze entwickeln kann. Sowohl der Samen als auch die Erde tragen zur Fruchtbarkeit und erfolgreichen Produktion bei. Ebenso kann eine Idee erst in der Organisationsstruktur und durch die Technologie zur vollständigen, neuen Kollektion hervortreten. Einerseits muss dabei das Vergangene reproduziert, andererseits unterbrochen werden, um Neuerungen zu ermöglichen. Manchmal muss auf neu entstehende Muster eingegangen werden und diese müssen ins organisationale Repertoire im Kern aufgenommen, d. h. alte mit neuen Mustern ersetzt oder ergänzt werden (Mintzberg 1989: 215). Die technologische Orientierung reduziert Kontingenzen, und Einschränkungen wirken somit unsicherheitsreduzierend. Ortmann und Sydow verweisen auf die von dem Philosophen Jon Elster als »Furcht der Freiheit« bezeichnete Vielfalt der sich eröffnenden Möglichkeiten: »Contingency can be considered as a form of freedom or as a threat, the latter because it creates an ever labouring mountain of possibilities that can paralyse actors – Elster's »fear of freedom« (2018: 913). Technologie versteht sich somit als Kompromiss zwischen Kontinuität und Kontingenz, bezugnehmend darauf, dass Technik und Kreativität im Hinblick auf angestrebte Ziele stete Kalibrierung einfordern (Kieser 2014: 183).

Diese Metapher veranschaulicht, wie die Spannung zwischen Technologiebewahrung und Umweltneugierde dazu führt, dass Kompromisse Bestandteil

des Kreationsprozesses werden, die im Aussehen, beispielsweise Muster, und der Beschaffenheit, beispielsweise *Elastizität*, von der beabsichtigten Ideenskizze abweichen. Die Designerinnen rekapitulieren:

Auch in der Dreidimensionalität der Muster ist sie eingeschränkt: Während Zopfmuster bei handgestrickten Pullis sehr beliebt sind, hat es der Strickentwickler bis jetzt nicht geschafft, ein solches Muster zu programmieren. Kompromisse sind deshalb Teil des Überarbeitungsprozesses. Oft sehen Kompromisslösungen anders als gewünscht aus und verleihen dem Modell eine andere Elastizität.

[...] so lange über eine unbeliebte Art und Weise der Verarbeitung gesprochen wird, bis die Hersteller dann raten, ganz von der Ursprungsidee abzukommen und es auf ihre Weise machen wollen. Man muss abwägen und überlegen, wie wichtig die ursprüngliche Idee war und sonst davon abkommen und sich auf einen Kompromiss mit den Herstellern einlassen.

Kompromisse sind Hinweise darauf, dass die Kernoperationen und die Neuerungen in Konflikt miteinander stehen, dessen Lösung sich aus einer Modifikation oder Ergänzung der Technologie sowie der Überarbeitung des kreativen Designs ergibt. Während dieses Kalibrierungsprozesses werden entweder die technologischen Operationen bestätigt und verfestigt – dabei wird das Kleidermodell kaum verändert und nur marginal angepasst – oder auf die Umweltleinfüsse und Störungen reagiert und Veränderung akzeptiert – dafür werden die Kollektionsmodelle technologisch neu entwickelt.

An dieser Schnittstelle wirkt das Designteam als erste Schleuse, technologische Experten anhand von Schnitt oder der Machbarkeit auf den Maschinen als zweite Schleuse: Ein Thema wird als Idee oder Inspiration aus der Umwelt gefiltert, die kreative Leitung überprüft es und übersetzt es in die technische Sprache des Betriebs. Bevor der Entwurf in Produktion geht, wird er den Technikern zur Kontrolle vorgelegt und eine technologische Passung vorgenommen. Das Ziel ist die serielle Produktion kreativer Güter, die vorgängig bekannt ist und während des Entwicklungsprozesses berücksichtigt wird. In einer Mustersitzung wird kommentiert:

»Die erste Musterung sieht immer anders aus als die zweite, weil bei der zweiten oftmals schon bedacht wird, dass diese Teile in Masse produziert werden sollen.«

Diese Einigung zwischen Technologie und Design findet mit Prototypen in Musterungen statt. In Mustersitzungen werden Prototypen im Designteam detailliert und einzeln besprochen. Im fortgeschrittenen Musterungsprozess, einem rekursiven Hin und Her zwischen künstlerischen Wünschen und kommerziellen Ansprüchen, spitzt sich die kreativ-technologische Verhandlung

zu. Während die Designer Neuerung priorisieren und Diskontinuität wünschen, gewichteten die technologischen Experten die Kontinuität der operativen Aktivitäten des Kerngeschäfts. Das Zweischleusenmodell veranschaulicht, wie Organisationen sich vor den Unsicherheiten aus der Umwelt schützen und interne Aktivitäten stabilisieren. Insofern steht es exemplarisch für die Ausdifferenzierung des »Grenzstellenmanagements« in der Organisation.

Modefirmen produzieren Kleiderkollektionen im Saisonrhythmus. Als Relikt der ehemaligen Orientierung an Jahreszeiten hat das Modesystem einen Zyklus institutionalisiert, der als globaler Standard die Modereproduktion dirigiert. Diese Periodizität hat institutionalisierte und standardisierte Verfahrensformen hervorgebracht, welche die Produktion und die Dynamiken der Umwelt entkoppeln. Das empirische Material hat gezeigt, wie Modeunternehmen versuchen, aufgrund der Beschleunigung dieser Reproduktion (zu den Hauptjahreszeiten Herbst/Winter und Frühjahr/Sommer kommen nun immer mehr Zwischenkollektionen) die Kernoperationen zunehmend von der Umwelt zu puffern. Diese partielle Öffnung und Schließung zeigt sich in den Produktionsverfahren und der Regulierung der Umwelteinflüsse über zwei Schleusen. Mehrere Akteure fungieren in diesem Prozess als Kontrollinstanzen. Hingegen wird die Öffnung über Kollektionsinhalte geregelt, die sich in Form eines Kollektionsthemas oder als stilistische Modifikation manifestieren. Über Kollektionen wie auch Kooperationen öffnet sich der Modebetrieb hin zur Peripherie, wobei die zentralen Technologien den Grad des Einflusses festlegen.

Für die Diskussion der Creative Industries und die Analyse von Modefirmen ist das Organisationsverständnis der Kontingenzttheorie als Grundlage für weitere organisationstheoretische Diskussionen besonders ergebnisreich. Einerseits betont sie die Wichtigkeit und den Mechanismus der losen Koppelung und des »Bufferings« zwischen der betriebsrelevanten Technologie und dem zugehörigen Modesystem. Andererseits wird die strukturelle Beziehung zwischen Betriebskern und der Umwelt angesprochen.

### **6.3 Permanenz und Temporalität: Projektforschung**

Wie weiter oben ausgeführt, befinden sich die Sektoren der Creative Industries und nicht zuletzt die Modeindustrie im Spannungsfeld zwischen Schutz und Öffnung und Variation und Verlässlichkeit. Das Feld der Mode ist weiter ein Beispiel für die Verknüpfung von permanenten und temporären Strukturen zur Hervorbringung von Kreativität, weil es zusätzlich das Spannungsfeld der Organisation zwischen Permanenz und Zeithaftigkeit dokumentiert. Die organischen Strukturen und Prozesse der Adhocratie schaffen insbesondere Raum für projektbasierte Koordinationsformen. Deshalb haben sich Projekte als zentrale Organisationsform im Modesystem herausgebildet. In dieser Form

gleichen sie den von Obstfeld vorgeschlagenen »creative projects«, die zwar auf etablierten Handlungsweisen wie Routinen die Vergangenheit reproduzieren, zugleich aber die mögliche Zukunft vergegenwärtigen und sowohl Routinen wie auch das Unternehmen verändern. Er bezeichnet das kreative Projekt

as a form of interdependent action, conceptually distinct form, but closely related to, both stable and more adaptive depictions of routines. Creative projects are exploratory ventures that offer one means by which organizations and their routines change. (Obstfeld 2012)

In dem Projekt besteht die Möglichkeit des explorativen Entdeckens und Neugestaltens, weshalb Projekte in Kreativprozessen eine passende Ergänzung zur Routinearbeit sind. Als Bestandteil des kreativen Projekts fungiert die Knappheit von Ressourcen (Zeit, Personal, Finanzierung) nicht hindernd, sondern stimulierend (Rosso 2014).

In Projekten spielt Temporalität in zweifacher Hinsicht eine bedeutende Rolle: Einerseits existieren Moden auf Zeit – sind ephemeral –, andererseits sind die Ausarbeitung und Herstellung von Moden als Termingeschäft angelegt. Für die Analyse des Datenmaterials sind deshalb zwei unterschiedliche Ebenen von Projekten auffällig: Sowohl die Kollektion kann als Projekteinheit gefasst werden, die zeitlich begrenzt besteht und sich saisonal wiederholt und die Zusammenarbeit verschiedener Experten voraussetzt (die Moden), als auch deren einzelne Etappenziele und Sequenzierungen, die in ihrer Gesamtheit Kreativität hervorbringen, können als Projekte bezeichnet werden (die Tätigkeiten von Spezialisten). Für beide Ebenen von Projekten sind permanente und temporäre Strukturen und Organisationsformen nötig. Während die Permanenz der (formalen) Organisation vor allem durch routineartiges Handeln, aber auch in der organisationalen Infrastruktur (Hauptgebäude, Apparaturen, unbefristete Arbeitsverträge) reproduziert wird, sind es die Subprojekte, die das temporäre und wechselhafte Organisieren konstituieren.

Permanent organizing is about the establishment of more stable and persistent units and groups that have a long-term view and are continuously concerned with fostering creativity, providing regular feedback to creative solutions, as well as supporting the implementation of creative outcomes and the realization of their impact. Temporary organizing concerns the organizational capacity to initiate, conclude, or dissolve fluid and temporary initiatives that pursue creative outcomes and impact, such as creative projects and semiformal organizations. (Slavich/Svejenova 2016: 246)

Die Hervorbringung kreativer Güter bedingt die situative Balance zwischen permanenten und temporären Organisationsstrukturen. Die vorliegende Ar-

beit erklärt die Verflechtung der Dualität von Permanenz, Zeithaftigkeit und Kreativität.

Dieses Kapitel nimmt Bezug auf den Diskurs zur Forschung temporärer und projektbasierter Organisationen und stellt direkte Verknüpfungen zur Kreativitätsforschung her. Dabei wird die Wiederholung als charakteristisches Merkmal der Kreationsprozesse herausgearbeitet und auf zwei Subthemen der aktuellen Projektforschung vertieft eingegangen: erstens die Projektaufgabe, deren Befristung und Wiederaufnahme; zweitens das Projektteam, dessen Konstellation, Vertrauen und Sprache, Wissenstransfer sowie konfigrierende Zielsetzungen. Schließlich ist die Kollektion – und insofern auch die Kreativitätshervorbringung – das Resultat kommunikativer und organisationaler Kompromisse.

Mit ihrer Theorie der temporären Organisation haben Rolf A. Lundin und Anders Söderholm (1995) die Diskussion der nicht permanenten Organisationsformen lanciert. Die Autoren argumentieren, dass die Zunahmen von spezialisierten, problemzentrierten Task Forces, Programmkomitees, oder Aktionsgruppen zu erhöhtem Interesse an Projektorganisationen und ebendieser Forschung geführt hat. Die Problemzentrierung wird zum Hauptmerkmal der Gruppenformation. Die Aspekte Zeit (Horizont und Begrenzung), Aufgabe (einmalig oder wiederholt) und Team (Individuen als Ressource) spielen dabei eine zentrale Rolle. Das erklärte Ziel ist eine Situationsveränderung, in welcher mit dem Projekt eine Transition von einem Zustand in einen anderen erreicht wird. Diese vier Merkmale werden zum Hauptunterscheidungsmerkmal von permanenten und temporären Organisationsformen: »Permanent organizations are more naturally defined by goals (rather than tasks), survival (rather than time), working organizations (rather than team) and production processes and continual development (rather than transition)« (Lundin/Söderholm 1995: 439). Lundins und Söderholms Konzeptualisierung fügt sich daher in das Mintzberg-Verständnis der innovativen Organisation bzw. der Adhocratie ein.

Temporäre Organisationsformen bevorzugen den Aufgabenauftrag gegenüber dem Zielfokus; Zeit- statt Überlebensbewusstsein; ein Team anstelle eines funktionierenden Verwaltungsapparats und ein diskontinuierlicher Übergang von einem Zustand in den nächsten ersetzt das Streben nach kontinuierlichem Fortschritt. Lundins und Söderholms Überlegungen haben sich als anschlussfähig erwiesen, und so hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten ein Forschungsbereich etabliert, der sich nicht nur unterschiedlichen Ansätzen temporärer Organisationsformen widmet, sondern auch andere Themen wie beispielsweise Vertrauen, Kooperation, Wissen und neuere Konzeptualisierungen von Zeitlichkeit angeht.

Zu Beginn wurde vor allem von projektbasierten Organisationen gesprochen (DeFillippi/Arthur 1998; Hobday 2000; DeFillippi 2001). Hobday de-

finiert Projekte und erläutert dabei auch das Verhältnis zur projektbasierten Organisation.

[...] a project can be defined as any activity with a defined set of resources, goals, and time limit (e.g., for information technology or new materials), within a PBO [project-based organization] the project is the primary business mechanism for coordinating and integrating all the main business functions of the firm (e.g., production, R&D, engineering, NPD, marketing, personnel, and finance). (2000: 875)

Projekte sind ressourcen-, ziel- und zeitbasierte Aktivitätsräume, die in der projektbasierten Organisation zur Hauptaktivität der Verwaltung und Geschäftstätigkeiten werden. Hobday kontrastiert Projekte gegenüber der Massenproduktion respektive Routinen, denn der Vorteil von Projekten, so sein Argument, sind vor allem »non-routine activites and complex tasks« (ebd.). Diese Grenze ist jedoch nicht trennscharf, wie sich in den vorliegenden, empirischen Beispielen zeigen wird.

Diese Art und Weise des Organisierens ist besonders geeignet für die Herbringung von Kreativität im Feld der Mode, in dem sie verbreitete Anwendung findet. Modeunternehmen koordinieren sowohl die Permanenz der Organisationseinheit als auch die Kurzlebigkeit von Projekten. Damit haben sie ein duales Modell des repetitiven Kollektionsprozesses geschaffen. Die projekt-spezifische Aufgabe unterscheidet sich nur wenig von Mal zu Mal: Die Kollektionsprozesse orientieren sich an einem repetitiven Handlungsmuster – wie Kollektionen gestaltet werden, bleibt in etwa gleich –, jedoch konzertiert sich jede Kollektion um ein neues Thema – was kreiert wird, unterscheidet sich. In diesem Sinn handelt es sich bei Unternehmungen in Modebetrieben nicht um alleinstehende, einmalige Vorhaben, sondern um eine integrierte, auf (unterschiedlichen Typen von) Projekten basierende Organisationsform.

### **6.3.1 Economy of repetition – Mode aus Wiederholung**

Aus Projekten entstehen Projektumwelten (Grabher 2001, 2002 und 2004b) oder Projektnetzwerke (Sydow/Staber 2002; Jones/Lichtenstein 2009). Aufsätze, die Projekte als zentrale Organisationsform beschreiben, beziehen sich inhaltlich und empirisch stark auf die Creative Industries oder die Kreativität. Die Projektforschung schöpft aus der Forschung zu temporären Organisationsformen und der Kreativitätsforschung und generiert dadurch einschlägige Beiträge (Obstfeld 2012; DeFillippi 2015).

Zunehmend wird auf das Versäumnis hingewiesen, permanente und temporäre Organisationen in ein Konzept zu fassen (Engwall 2003; Grabher 2004b; Sydow/Lindkvist/DeFillippi 2004; Bakker 2010). Die konzeptuellen Ausarbeitungen erreichen ihren Höhepunkt Ende 2004, als in »Organization

Studies« eine Spezialausgabe zu »project-based organizations« veröffentlicht wird. Bis dahin heben die Konzepte vor allem die kontextuelle Einbettung hervor – Engwall schreibt »No Project is an Island« (2003). Das Konzept »project-based organization« entwickelt sich nun in zwei Richtungen weiter: Das Interesse an Repetitionsformen temporärer Organisationsmodi ist gestiegen (Brady/Davies 2004; Schwab/Miner 2008). Diese Diskussion setzt die Einbettung und den Kontext einer permanenten Organisation voraus, auf welcher »economies of repetition« aufbauen können (Davies/Brady 2000). Gleichzeitig wird die taxonomische Beschäftigung mit Konzepten des temporären Organisierens wieder vermehrt aufgegriffen (Bechky 2006; Bakker u. a. 2016). Bakker verweist auf die Brisanz und Relevanz des Problems, denn temporäre Organisationsformen sind zwar nicht neu, aber neue Organisationsformen sind oft temporär (Bakker 2010: 466).

Wie oben erwähnt, sind temporäre Organisationsformen auch im Feld der Mode eine häufige Erscheinung. Das projektbasierte Koordinieren, welches das temporär eingestellte Personal, eine spezifische und festgelegte Aufgabe und einen temporären Horizont beinhalten, ist gerade für Kreationsprozesse in der Mode typisch. Modefirmen sind Organisationshybride aus permanenten und temporären Formen und changieren zwischen (un-)regelmäßiger Wiederholung und einmaliger Zusammenarbeit. In Modefirmen ergänzen sich administrative Verwaltungsaufgaben und künstlerische Arbeit. Folglich sind Modefirmen auch kommerziell-kreative Hybride, die ständig versuchen, Betriebsaktivitäten als Kernoperationen zu bewältigen, während sich die Organisation hin zur Peripherie öffnet und projektbasierte Kooperationen mit Spezialisten durchführt.

Projektbasierte Organisationsformen integrieren diverse Ressourcen, werden als schnelle und flexible Betriebsweise der Wissensverwaltung bezeichnet und bringen so den Vorteil mit sich, traditionelle Innovationsschranken zu umgehen. Hobday listet unter den Vorteilen der projektbasierten Organisation beispielsweise »managing increasing product complexity, fast changing markets, cross-functional business expertise, customer-focused innovation and market, and technological uncertainty« (Hobday 2000: 871), und Sydow und Staber machen deren wissenschaftliche Prominenz an der Fähigkeit fest, »[to] circumvent traditional barriers to organizational change and innovation, since each project is presented as a temporary, relatively short-lived, phenomenon« (Sydow/Lindkvist/DeFillippi 2004: 1475). Die projektbasierte Organisationsform ermöglicht eine rasche Reaktion auf dynamische Umwelten, erlaubt die Verteilung komplexer Arbeitsprozesse auf pragmatische Aufgabenbereiche und adressiert typische Ambivalenzen der Konsumentenmärkte, während die Form als wissenschaftliches Konstrukt einen Beitrag zu organisationalem Wandel und Innovation macht.

Entstehen über wiederholte Projektarbeit Folgeabhängigkeiten, werden diese zu den Unterscheidungsmerkmalen von interorganisationalen, alleinstehenden Projekten. »Inter-organizational projects coordinate activities only for the lifespan of the project, which may extend five days or twenty years, whereas project-based organizing focuses on a durable organizational entity that uses projects to create its services and/or products« (Jones/Lichtenstein 2008: 235). Während Projekte über mehrere Jahre andauern können, grenzen Jones und Lichtenstein projektbasierte Formen davon ab und argumentieren, dass Projekte als Zweck zur Erlangung übergeordneter Aufgaben eingesetzt werden. Diese Aufgaben sind kleinere Projekteinheiten, z. B. Etappenziele und Arbeitssequenzen, die in ihrer Gesamtheit das Projekt *neue Kollektion* erstellen. Werden Projekte regelmäßig wiederholt, so lassen sich Kombinationsformen von permanenter und temporärer Organisation beobachten, so zum Beispiel die Einbettung der Projekte in bestehende formale Strukturen oder die Reduktion von möglichen Koordinationsproblemen, die vor allem bei heterogenen Teamkonstellationen auftreten (Lundin/Söderholm 1995; Brady/Davies 2004). Diese Einbettung kurzfristiger Projekte in dauerhafte Unternehmensstrukturen charakterisiert die Kreation von Neuerungen in der Mode.

Die Einbettung temporärer Formen in permanente Strukturen spricht einerseits die Aufgabe, aber auch die Organisationsmitglieder an: während die Aufgabe innerhalb der permanenten Organisation repetiert wird, sind die temporären Projektmitglieder in »Mutterorganisationen« beheimatet. Projektbasiertes Organisieren umfasst schließlich sowohl das Vorhaben der Aufgaben und Aufträge als auch die Karrieren des Personals, des Teams und des Projekts (DeFillippi/Arthur 1998). Temporäre Organisationsformen unterbrechen die Permanenz des Organisierens und installieren Momente des Wandels und der Erneuerung. Die Mischung von Projekt- und Formalstruktur erleichtert das Entstehen von Vertrauen. Wiederholte Interaktionen ermöglichen die Entstehung von Reputation und Karriere, lassen aber dennoch Emergenz und Befremdung zu (Sahlin-Andersson/Linderoth 2002). Durch das Wiederholen von ähnlichen Vorhaben kann eine organisationale Identität konstruiert und aufrechterhalten werden. Darüber wird wiederum eine Marktnische bedient und es werden Verständnis, Wiedererkennungswert und Legitimität generiert. Diese marktwirtschaftlichen Vorteile können alleinstehende Projekte nicht leisten.

Die wiederholte Durchführung ähnlicher (Sub-)Projekte führt zwangsläufig zu deren Einbettung in eine permanente Struktur und diese zu dem, was Davies und Brady (2000: 952) als »economies of repetition« bezeichnen:

Economies of repetition refer to the reductions in costs and improvements in project effectiveness gained by moving from the first-of-its-kind bid or project to the execut-

ion of many similar types of bids or projects within cost, schedule and the required specifications.

Projektbasierte Organisationsformen sind besonders kostengünstig, denn sie bewirtschaften ihre Ressourcen auf reversible Weise und besitzen keine Fixkosten. Deshalb lassen sie viel Freiraum für Experimente (Sydow/Staber 2002). Grabher entwickelt dieses Konzept weiter und spricht mit den »economies of recombination« (2004a: 110) dem Konzept etwas mehr Flexibilität und Varietät zu. Durch die wachsende Sammlung an Erfahrung und Wissen durch Herausforderungen, Bricolage, Kombinationen, glücklichen Zufall und Imitation entstehen Organisationsformen, welche die Kreativität und Produktivität aus der Wiederholung und Rekombination generieren und als Speicher für organisationales Lernen und organisationalen Erfolg fungieren. Durch Modifikationen sind die Creative Industries imstande, Neuerungen zu kreieren: Folgeprodukte schließen an Vorgänger an. Deshalb ist die Gleichzeitigkeit von Veränderung und Stabilität ein zentrales Merkmal der Creative Industries (Caves 2012: 4).

Die Wiederholung von Projekten stabilisiert die Organisation, begünstigt Erwartbarkeit und Uniformität und erhöht die Voraussagbarkeit der Ergebnisse (Engwall 2003: 793 ff.). Rationalisierungstendenzen, also die zunehmende Standardisierung und Formalisierung der Tätigkeitsbereiche, Praktiken wie auch der Projektmitglieder, sollten mit überraschungsfördernden und routinebrechenden Maßnahmen ausbalanciert werden, um Kreativität und Neuheit auch in wiederholten Projekten zuzulassen (ebd.: 629). Während radikal neue Projektvorhaben exploratives Vorgehen begünstigen, kann die Anpassung eines Projekts von ehemaligen Erfahrungen profitieren. Engwall (ebd.: 802) spricht die Spannung an, in der sich auch Modeunternehmen befinden: Einerseits soll Unvorhersehbarkeit in Form von Kreativität durch neue, innovative Aufgabenstellungen initiiert werden, andererseits muss das Projekt an vorangehenden ausgerichtet werden, denn nur so kann die Organisation die Herstellung planen. Modefirmen sind daher gut beraten, permanente Strukturen mit temporären Formen zu ergänzen. Schließlich entsteht Mode im Spannungsverhältnis von dauerhaften Unternehmenszielen und temporären Aufgaben, wirtschaftlichem Überleben und künstlerischem Ausdruck, Organisationsverwaltung und Projektkoordination, Prozessoptimierung und Produkterneuerung. Diese Ambivalenzen werden in Projekten zusammengeführt.

Ein wichtiges Merkmal ist die Befristung des Projektbestehens: Projekte werden gegründet, um ein Vorhaben zu erledigen, das vorab zeitlich und inhaltlich festgelegt und mitgeteilt wird. Ein erhöhtes Zeitbewusstsein in Projekten ist die Folge (Bakker u. a. 2013). Durch die Festlegung des Vorhabens wird das Projekt ins Leben gerufen; mit der Erreichung der zeitlichen Frist und der Vollendung der Aufgabe löst es sich wieder auf. Die Befristung des Vorhabens, d. h. begrenzte Bearbeitungszeiten und verbindliche Abgabetermine, ist

eine Bedingung der Modeherstellung. Auf der Organisationsebene zeigt sich die Zeitlichkeit in der täglichen Arbeit der Mitglieder von Modeunternehmen: Temporäre Aufgaben werden an Abgabetermine festgemacht und schließen mit einer offiziellen Übergabe des aus dem Arbeitsschritt resultierenden Produkts ab. Abgabetermine (deadlines) werden im Kollektiv besprochen und festgelegt und gelten als zentrale Information, ohne die eine Aufgabe nicht erledigt werden kann.<sup>51</sup>

Sowohl Etappenziele wie auch Teilprozesse und Aufgabensequenzen werden in Projekten erledigt. Dabei bestimmt die Aufgabe sowohl die Zeitdauer als auch die Transition. Die Vollendung einer Teilaufgabe wird von einer Transition begleitet, die im kleinen Rahmen in Form von Übergaben stattfindet, die oft im Sitzungsformat gehalten werden und der Überprüfung und Kontrolle der Teilaufgabe dienen. Im größeren Umfang einer kompletten Kollektion kann eine solche Transition in Modezeitschriften oder auf Modenschauen inszeniert werden. Die Übergabe von Artefakten (Skizzen, Prototypen, Mustern) wiederholt sich regelmäßig nach einem abgeschlossenen, ausgelagerten Etappenziel und findet an der Schnittstelle zwischen zwei Prozessphasen (beispielsweise Designentwurf und Vorstellung dessen; Übergabe der entwickelten Prototypen an Designer) bzw. Projektsequenzen statt. Das zeremonielle Präsentieren konzentriert sich auf die Transition, die das Resultat der Projektaufgabe fixiert und hervorhebt. Im Interview erläutert die Produktionsmanagerin Folgendes:

Wir besuchen die Produzenten, kurz bevor sie mit der Produktion der Musterkollektion für die Modenschau beginnen. Und da wird dann wirklich zeitweise nochmals um die Details gekämpft. Vor Ort treffen wird die Leiterin des Büros, die Chef-Schneiderin und die Chef-Schnittmacherin und eine Person, die eine Zwischenstelle innehat. In der Schneiderei sprechen sie nur Ungarisch, aber die Frau vom Büro kann Deutsch und sie übersetzt dann gegenseitig. Und dann gehen wir Modell für Modell durch. Sie schauen das Modell an, nehmen es auseinander und kommentieren es. Manchmal sagen sie: »Oh, nein! Das kann man so nicht umsetzen! Wieso wollt ihr es so? Wir würden es anders machen. Kann man es vielleicht nicht andersrum legen?« Und dann wird verhandelt. Sie fühlen sich einer sehr klassischen Schneiderkunst verpflichtet, also richtiger Couture, wie es sich gehört. Beispielsweise ist Overlock, das einfache Absteppen des Saums, der Graus für sie. Das machen die Billighersteller, sagen sie. Und wenn wir so etwas in der Kollektion haben, natürlich als bewusster Look, z. B. an

**51** | Auf institutioneller Ebene kennzeichnet die Taktung des Saisonrhythmus das spezifische Zeitbewusstsein des Modesystems. So vereinigt das Feld der Mode zirkuläre und lineare Zeitkonzepte: während Mode nie aufhört, sich stets weiterentwickelt und in Zyklen wiederkommt, repetiert und erneuert sich die Modeproduktion in linearen, vorab definierten Zeiteinheiten, die von einem Beginn, dem Kollektionsstart, und einem Ende, der Ablösung durch die nächste Kollektion, gerahmt wird.

einem Kleid, wollen wir damit die starke Anlehnung an Couture runterbrechen. Solche Details müssen wir dann durchsetzen.

Dieses Beispiel der Übergabe aller *Rohzutaten* beim Produzenten zur ersten Prototypisierungsrunde markiert eine mögliche Transition. Die Veränderung des Entwicklungszustands eines Kleidungsstücks steht dabei im Mittelpunkt. Im Designteam werden einzelne Veränderungen an den Prototypen ange- sprochen, die im Mittelpunkt der Übergabe stehen, da an ihnen die Transition sichtbar wird. In diesem Sinne sind Übergaben selbstdefiniert und un- umgänglich und folgen einem repetierten, unhinterfragten Handlungsritus. Folgende Feldbeobachtungen sind Beispiele für dieses iterative Vorgehen:

Die Designerin zieht jedes Muster an und kommentiert, was ihr dazu auffällt. Die Assistentin kommentiert die technische Korrektheit und Umsetzung des Musters. Die Produktionsmanagerin komplettiert diese Angaben mit der Richtigkeit der Stoffquali- tät, dem Vergleich zu ehemaligen Mustern und möglichen Lösungen, die damals im Bezug zu ähnlichen Problemen gefunden wurden und ihrer persönlichen Meinung.

In der letzten Musterung geht die Designerin alle Musterteile nochmals durch und gibt der Schneiderin an, was falsch ist und inwiefern es für die Show oder die Produktion geändert werden muss. [...] Die Schneiderin protokolliert Probleme wie falsche Faden- farbe, Label-Kontrolle, Aufhänger, Ärmellänge, Knopfwahl, Größen-Anpassungen oder Abänderungen.

Durch die Repetition der Musterungen ist das standardisiert und systemati- siert. Die Designerin geht dabei Prototyp für Prototyp durch, kommentiert den Schnitt in Relation zu Vorgängerschnitten, betont abweichende Details, nimmt Bezug auf die Materialqualität und macht Trag- und Kombinationsvorschläge. In (Gegen-)Musterung werden die Prototypenversionen besprochen und die Interpretationen der visuellen und verbalen Ausführungen abgeglichen und gegengeprüft. Probleme wie Verarbeitungsfehler, mangelhafte Qualität oder Unverständlichkeiten werden erst durch den Prototyp sichtbar. Daraus entsteht die Musterkollektion, die das Resultat eines rekursiven Selektionsprozesses ist, der sich mit der Farbauswahl, Stoffqualitäten, Schnitten und der Kollektions- zusammensetzung beschäftigt.

Nicht nur Musterungen, auch andere Sitzungen, die spontan als Updates oder in regelmäßiger, oft wöchentlichem Turnus gehalten werden, zählen als permanente Organisationsformen. Oft werden sie zu Treffen wie Einkauf, Weihnachten als verkaufsstärkste Zeit des Jahres, Inventar und Musterung festgelegt. Durch die Wiederholung sind sie Teil der permanenten Verwal- tungsstruktur, zu welcher sie in Form von generierten Einkaufszahlen, An- gaben zu Lagerbeständen und Protokollen aller Art beitragen.

Die Arbeitsteilung und die Komplexität der Prozesse verlangt, dass die permanenten Organisationsmitglieder mit temporär angeheuerten Experten ergänzt werden. Mit der Beendigung des Vorhabens, im Fall der Mode entweder nach der Erledigung des Arbeitsauftrags (schnitttechnisches Muster herstellen, Stoffdrucke drucken, Prototypen fertigen etc.) oder nach der Veröffentlichung der Kollektion, ist die Projektaufgabe abgeschlossen und das Projektteam trennt sich. Das Projekt hört – temporär – auf zu existieren. Aufgrund der dauerhaften Strukturen der Organisation führt die Vollendung der Projektaufgabe nicht zum Zerfall dieser, sondern trennt permanente und temporäre Vorhaben und Karrieren. In latenter Weise existiert das Projekt aber weiter; einerseits im Netzwerk, aus dem die Mitglieder des Projektteams rekrutiert werden, und andererseits in der Wiederholung, die ehemalige Projektmitglieder erneut zusammenführt und ihnen eine neue, zu erledigende Arbeit in Aussicht stellt. Dadurch, dass sich Projekte über mehrere Generationen repetieren, verfestigt sich das beständige, latente Produktionsnetzwerk in einen Rekrutierungspool temporärer Akteure. Die befristete Wiederholung sequenzieller Tätigkeiten ist die typische Organisationsform und das zentrale Merkmal von permanent-temporären Projekten in der Mode. Kreativität ist ein Termingeschäft.

### 6.3.2 Das Projektteam als Motley Crew

Projektarbeit beinhaltet oft flexible Aufträge und Kurzarbeit, weshalb diese besonders vorteilhaft für Industrien sind, die Güter herstellen, die sich durch ihre Einmaligkeit und Expressivität von anderen Industrien und Gütern abgrenzen und einen großen Teil an Fertigkeiten und Intuition verlangen. Stinchcombe (1959) bezieht sich bei der Beschreibung von Projektarbeit auf das Baugewerbe (die »craft industries«), denn dieses illustriert die Zusammenarbeit verschiedener Handwerksbetriebe. Sinnbildlich für die Verschiedenheit der Projektmitglieder wird im Zusammenhang mit der Kreativindustrie von »motley crews« (Moeran 2009; Moeran/Christensen 2013) gesprochen, die zur Bearbeitung eines konkreten Problems und einer bestimmten Aufgabe rekruiert werden. Die Begriffswahl »bunter Haufen« spricht auf die heterogene Akteurskonstellation in Projektteams an und impliziert die Zusammenarbeit von permanenten Organisations- und temporären Projektmitgliedern. Auf diese Weise sind »motley crews« dem ähnlich, was Lindkvist (2005) als »collectivities« bezeichnet, und unterscheiden sich aufgrund des heterogenen Vokabulars, divergierenden Zielsetzungen und den unterschiedlichen Interpretationsweisen und Vorstellungen von Brown und Duguid (1991) Darstellung der »communities of practice«.

Normative Angleichung durch Professionalisierung resultiert einerseits in der Vergleichbarkeit und der Austauschbarkeit von Personal und führt so zu

Personalfluktuation, andererseits aber auch in einen hohen Spezialisierungsgrad und begünstigt damit Differenzierungseffekte (DiMaggio/Powell 1983; DiMaggio 1991).<sup>52</sup> Der Wissenstransfer und die Anreicherung von Erfahrung sowie das Entwickeln gemeinsamer Sinnbestände in Projektteams stehen im Zentrum des theoretischen Interesses und stellen insbesondere für projektbasierte Organisationen eine Herausforderung dar. Zugunsten des Projekts wird ein »changing mosaic of lateral project teams« (Boland/Tankasi 1995: 366) zusammengestellt und dadurch versucht, die permanente Struktur der Routine mit variablen Formen zu ergänzen. Das »cycling and re-cycling« (Bakker 2010: 475) der Projektmitglieder und Kooperationspartner wird durch Kurzzeitverträge verstärkt, wobei der Vorteil für die permanente Organisation darin liegt, temporäre Mitarbeiter schnell und reibungslos wieder abzustoßen, um dadurch finanzielle Fixkosten und externen Einfluss auf den Betrieb zu unterbinden. Mit jeder Projektbeendung wird der Ressourcenfluss unterbrochen: wenn ein Mitglied die Gruppe verlässt, leiden beide Parteien an einem Wissensverlust, weil kein organisationales Gedächtnis besteht. Das Mitglied verliert den Anschluss an bestehendes kollektives Wissen, und die Gruppe verliert die Expertise des Mitglieds (Fiol 2005).

Projektbasierte Organisationen verringern solche Probleme. Die Wiederholung von Projekten und deren Einbettung in beständige Organisationsstrukturen geht zwei grundlegende Probleme systematisch an: Durch Wiederholung können in Projektteams stabile Beziehungen entstehen, weshalb sich das Vertrauen von einer flüchtigen Basis in beständige Formen entfalten kann (Meyerson/Weick/Kramer 2006; Saunders/Ahuja 2006). Während in den Projekten die Mitgliederkonstellationen von Veränderungen gekennzeichnet sind, bauen die Projekteorganisationen auf einem stabilen und beständigen, loyalen Ressourcen- und Kooperationsnetzwerk auf. Aus vorhandenen, informellen Beziehungen entsteht eine Struktur formaler Zusammenarbeit. Die Folge ist weniger eine Serie bilateraler Beziehungen, denn eine von Freundschaft, Status und Ansehen geprägte Form des repetitiven Austauschs (Powell/

---

**52** | Typisch für die Arbeitsdifferenzierung sind unterschiedliche Interessenslagen, Trajektorien der Berufskarrieren wie auch das Interesse an der Inszenierung der eigenen Tätigkeit. Nicht zuletzt für die Creative Industries mögen diese Merkmale zentraler sein und ausgeprägter erscheinen als in anderen Industrien, denn symptomatisch für diese Industrien ist nicht nur die individuelle (künstlerische) Selbstdarstellung, sondern auch die Relevanz der Projekterfahrung und sozialen Vernetzung. Trotz Unterschieden in der Professionalisierung, ist diese Auseinandersetzung nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Ebenso werden weder mikropolitische Vorgehen wie die vermeintliche Selbststeignung der Wissensbestände innerhalb von Organisationen, noch das damit in Beziehung stehende strategische Gegeneinander weitergehend diskutiert.

Smith-Doerr 1994: 380 und 2003: 15 f.). Die Bedeutung und die fundamentale Rolle von Status und Reputation, die Kooperationen in den Creative Industries übernehmen, wurde schon von Becker (2008) ausgearbeitet.

Langlebige Projekte kennzeichnet eine solide Vertrauensbasis, welche die Grundlage für geteilte Erfahrung und Identität wird. Vertrauen und Wissen bedingen sich in dieser Organisationskonfiguration gegenseitig, und so begünstigt gemeinsam generiertes Wissen die Entstehung von Vertrauen und das wiederum, dass Wissen preisgegeben wird. Auf einem gemeinsamen Erfahrungsschatz entstehen im Projekt Vokabulare und geteilte Anekdoten (Swap u. a. 2001; Patriotta/Lanzara 2006). Powell und Colyvas (2013: 292) definieren Vokabulare als grundlegende Verhandlungsordnung, die Dialoge strukturiert, gegenseitiges Verständnis erzielt und intersubjektives Bewusstsein fördert. Über enge und wiederholte Kontakte werden Vertrauensschwierigkeiten unterbunden und sowohl der Wissenstransfer als auch der Erfahrungsaustausch gefördert (Meyerson u. a. 2006). Ein Effekt davon ist die Konstruktion einer kollektiven (Projekt-)Identität, die wiederum das Vertrauen und die Handlungssicherheit stärkt. Identitäten stiften Sinn und entwickeln ein gemeinsames Verständnis für die symbolische Bedeutung der Zusammenarbeit (Dutton/Dukerich 1991; Lant 2005)<sup>53</sup>.

Geteiltes Verständnis und Vertrauen wird vor allem in heterogenen Teams über Geschichten hergestellt, denn die können sich aufgrund ihrer Verschiedenheit ursprünglich nicht anhand einer geteilten Sprache verständigen. Daher verweisen Vokabulare auf die Schwäche temporärer Organisationsformen wie Projektteams, denn sie zeigen die Diversität und Spezialisierung der Teammitglieder (Boland/Tankasi 1995). Anekdoten entstehen im Rahmen der Interaktion von kollektiven Akteuren in Projekten und Organisationen und werden von diesen weitergetragen. Sie haben die Fähigkeit, heterogene Einheiten zu einem Kollektiv zu verbinden und Sinn zu stiften, denn sie etablieren und erhalten Beziehungen zwischen bekannten und unbekannten Individuen (Rhodes/Brown 2005: 177). Ferner dienen sie dem Austausch von implizitem Wissen oder Problemlösungshilfestellungen, werden wiederholt, reproduziert und zu einem Handlungsstrang schematisch zusammengefügt (Hobday 2000: 885). Diese Praktiken setzen das Entstehen einer geteilten Projektsprache voraus, die sich in intraorganisationalen Narrativen und Storytelling (Sole/Wilson 1999; Brown/Gabriel/Gherardi 2009; Czarniawska 2014b), »clusters of keywords« (Jones/Livne-Tarandach 2008), »institutional vocabularies«

**53** | Westenholz beschreibt Identitäten als »socially constructed stories about individuals and their surroundings as they engage in social work practices. [...] Identities are socially constructed phenomena that simultaneously help people feel secure and act and understand their acting« (2006: 1018). Identitäten tragen insofern zum Gelingen von Projektaufgaben bei.

(Meyer/Rowan 1977), oder in Form von Ethnosemantiken und Alltagswissen (Maeder 2011) festschreibt. Die sprachliche Bedeutung spezifischer institutioneller Vokabulare erhält für die Darstellung von Ähnlichkeit als auch Verschiedenheit eine zentrale Rolle:

Vocabularies of structure which are isomorphic with institutional rules provide prudent, rational, and legitimate accounts. Organizations described in legitimated vocabularies are assumed to be oriented to collectively defined, and often collectively mandated, ends. [...] On the other hand, organizations that omit environmentally legitimated elements of structure or create unique structures lack acceptable legitimated accounts of their activities. (Meyer/Rowan 1977: 349 f.)

Auf der Basis geteilter Vokabulare wird in Projekten ein gemeinsames Verständnis hergestellt, das den Erfolg des Projekts erhöht und kollektive Handlungsfähigkeit ermöglicht. Bei Wiederaufnahme des Projekts wird somit das Fortbestehen begünstigt. Dementsprechend sind Vokabulare und Anekdoten konstitutiv für das gegenseitige Verständnis und kollektive Sinninterpretationen in heterogenen Projektteams. Vokabulare ermöglichen den Austausch über normative Grenzen und koordinieren Kommunikation, Abläufe und Rollenverständnisse im Projekt (Czarniawska 2015).

Die unterschiedlichen individuellen, organisationalen und professionellen Hintergründe bergen aber auch Kreativitätspotenziale. Aufgrund der Diffusion und Fluktuation der Projektmitglieder entstehen neue Formen der Informationszirkulation (Godart/Shipilov/Claes 2014). Deshalb beinhalten interorganisationale Beziehungen großes Potenzial für vielfältiges Wissen: »Access to the knowledge of others is an important social capital resource, and individual-level relationships can be used to acquire knowledge that is useful to an employing firm« (Dokko/Rosenkopf 2010: 679). Die heterogene Teamzusammensetzung fördert ein Out-of-the-Box-Denken, das zum Ideenreichtum, der Erfahrung und dem Wissen des erst projektspezifischen, später dann organisationalen Repertoires beiträgt. In Projekten treffen unterschiedliche Erklärungsansätze, Sichtpunkte und Antworten aufeinander, welche die unterschiedlichen Umwelten und Organisationen dialektisch wiederherstellen. Schließlich verhindern temporäre Projektmitglieder die Tendenz, dass sich Organisationseinheiten stark von der Umwelt isolieren und zu »Inseln« werden (Katz 1982).

Die Bewerkstelligung von Kreativität heißt folglich auch, die räumliche Diffusion, andersartiges Wissens und normative Vokabulare und Ziele aufeinander abzustimmen (Swap u. a. 2001; Sydow u. a. 2004; DeFillippi u. a. 2007). Auch hier ergänzen sich Beständigkeit und Unbeständigkeit: Die langfristigen, institutionalisierten Strukturen verstetigen die effiziente Nutzung des vorhandenen Wissens, während die Austauschbarkeit der Arbeitskräfte Zugang zu neuen Ressourcen schafft und Wandel und Dynamik initiiert.

Damit wird ein weiteres zentrales Merkmal der Modehybride angesprochen, das sich auf die Projektwiederholung bezieht: die Projektteams. Sie werden für den Projektzweck zusammengestellt und umfassen permanente und temporäre Organisations- respektive Projektmitglieder. Demzufolge besteht das Kollektiv aus einer heterogenen Mitgliederbasis. Die temporäre Mitarbeit bringt wirtschaftliche Vorteile mit sich: Organisationen reduzieren die Kosten, in dem sie auf langfristige Verpflichtungen verzichten und Experten nur temporär engagieren. Kollektive Projektteams können einmaliger Natur sein, z. B. im Film- oder Bausektor, oder sich in gleicher oder ähnlicher Formation wiederholen, wie z. B. in der Musik- oder Modebranche. Vertrauen und eine gemeinsame Sprache erleichtern die Wissenskumulation und den Wissenstransfer in und über die Projektgrenzen hinweg und ermöglichen dem Modeunternehmen und den Projektteilnehmern wertvolle Lernprozesse (DeFillippi 2001; Grabher 2004a 2004b).

Das Feldmaterial hat gezeigt, dass Moderfirmen einmalige, temporäre Kooperationen eingehen, jedoch wiederholte Zusammenarbeit und permanente Projektmitglieder befürworten. Einmalige Instanzen sind vor allem kürzere Kooperationen mit Künstlern z. B. für einen Stoffdruck oder eine Produktekoperation (beispielsweise Teppich, Honig, Parfüm). Aufgrund ihres künstlerischen Beitrags werden sie nicht wiederholt. Ein solches Beispiel der Projektarbeit ist die Modenschau, zu der u. a. Models, Make-up- und Haarstylisten, Modefirmen und ihre Designer, Choreografen, Fotografen und DJs beitragen. Nicht selten werden Models rezykliert, um über *das Gesicht* einen Wiedererkennungswert des Unternehmens zu erschaffen. Fotografen, Choreografen oder DJs hingegen werden beliebig ausgewechselt, um mit der Tradition zu brechen. Das Anheuern verschiedener Kooperationspartner wird mit Diskontinuität und Erneuerung verbunden. Auf diese Weise wird beabsichtigt, so der PR-Manager im Interview, Neuerungen zu evozieren:

[A]Iso noch ein anderes Beispiel. Wir shooten ja jeweils eine Kampagne für die Modekollektion und auch da ist der Anspruch, also die Anforderung an uns selber, dass wir lieber mit jemandem arbeiten, den/die wir nicht kennen, der/die jung ist, neu ist, als mit einem etablierten und angesagten Fotografen, der momentan gerade die coolen Sachen fotografiert. Und das ist unsere Haltung; sich immer neu zu hinterfragen und neue Sachen auszuprobieren, das ist etwas, was sehr stark bei uns ist, was ich als etwas Gutes empfinde.

Nicht selten werden Kooperationspartner nach der ersten Projektinteraktion dann doch wieder angeheuert. Die wiederholte Zusammenarbeit kann regelmäßiger oder unregelmäßiger Natur sein. Entsprechend verändern sich auch die Beziehungen zwischen den Akteuren und variieren zwischen stark und schwach. Die wiederholte Kooperation mit handwerklichen und technischen

Partnern ist beliebt, wobei auf geteilte Erfahrung aufgebaut, Verständnis generiert und Rücksicht gegenüber divergierenden, professionellen Identitäten der Projektmitglieder genommen wird. Beispiele hierfür sind wiederholte Kooperationen mit Grafikern, Fotografen und Models oder mit anderen Modedesignern. Typische temporäre Projektmitglieder sind Schnitttechniker, spezialisierte Coutureschneider, Models, Fotografen oder Grafiker.<sup>54</sup>

Permanente Organisationsmitglieder haben unbefristete Arbeitsverträge. Dazu zählen Mitglieder des Designteams, d. h. des Designs (*Creative Director*), der Designassistenz (oft gelernte Schneider), der Produktion sowie das Management (oft auch Personal- oder Verkaufsverantwortliche) bzw. der Geschäftsleitung. Aber auch festangestellte Mitarbeitende des Modebetriebes wie Strickmaschinenoperateure oder die IT-Programmierer zählen dazu. In dieser Studie weist die kreative Leitung die höchste Permanenz auf, weil sie in die meisten Etappenziele des Kollektionsprozesses eingebunden ist. Dennoch ist die kreative Leitung nicht ausschließlich mit der Projektleitung gleichzusetzen.<sup>55</sup>

In den Musterungen fällt auf, dass die Prototypen nicht immer gemäß Vorschriften gefertigt wurden. Diese Notizen sind Hinweise auf fehlende Informationen, andersartige Interpretationen und zeugen von der Differenz des Wissensstands zwischen den Projektmitgliedern. Dennoch steht es dem Designer zu, diese *Fehler* zu übernehmen oder abzulehnen, weshalb sich die Designerin wiederholt fragt:

»Sollen wir die Reißverschluss-Band-Farbe ändern, oder ist es eben ein Look?«

Wie das oben angeführte Beispiel zeigt, können andersartige Interpretationen durchaus als positiv gedeutet werden. Somit sind Sitzungen und deren Protokolle ein wichtiges Instrument der Wissens- und Lernprozesse.

In temporären Formen der Zusammenarbeit werden Koordinationsprobleme erkennbar. Ein einschlägiges Beispiel ist die aufgezeichnete Situation einer seltenen Projektkooperation zwischen dem Fotografen und der Designerin:

---

**54** | Räumliche Bedingungen spielen eine Rolle, wenn es um die Arbeitsteiligkeit in den Creative Industries geht (Becker 1974; Moeran 2008; Moeran/Christensen 2013). Einige Aufsätze betonen die Vorteile räumlicher Trennung, so zum Beispiel zunehmende Variation, wenn die Ideenfindung und der operationale Betrieb getrennt sind (Watson 2007; Krause-Jensen 2013; Lee et al. 2015), und andere weisen auf die Verworrenheit und Komplexitätszunahme aufgrund disparater Projekteinheiten im Produktionsprozess hin (Chen 2012; Tschang 2007).

**55** | Der Designer ist nicht *per se* die präsenteste Person im Unternehmen, aber er hat die permanenteste Rolle inne. Aus größeren Modeunternehmen ist bekannt, dass Designer regelmäßig ihre Anstellungen wechseln und somit selten Amtsälteste werden.

Der Fotograf fragt die Designerin: »Passen diese Outfits zusammen?« Sie antwortet: »Gar nicht!«

Die Akteure haben zwar früher schon einmal zusammengearbeitet, der Kontakt war aber zu lose, als dass man von gemeinsamer Erfahrung und geteiltem Wissen hätte profitieren können. Diese Interaktionssequenz illustriert, wie die professionellen Agenden divergieren und nicht auf dasselbe Wissen zurückgegriffen werden kann.

Die Zeithaftigkeit der Projekte beeinflusst weiter die Entstehung vertrauter Kooperationsbeziehungen. Die zeitlich begrenzte Zusammenarbeit zeigt oft nicht nur verschiedene erklärte Ziele und Motive, sondern auch das fehlende Vertrauen unter den Interaktionspartnern. So spielen Vertrauen und Vertrautsein ebenso eine Rolle in Interaktionen der Modeindustrie. Ein Beispiel des Unverständnisses und der Fehlinterpretation konnte bei einer Modenschauhauptprobe (*Fitting*) zwischen der Assistentin des Veranstalters und der Designerin beobachtet werden.

Oft ändert die Assistentin des Choreographen auch einfach den Look zu etwas, das die Designerin nicht für richtig empfindet. Dabei geht es um Details wie Pulli in die Hose stecken, ja oder nein?

Da der Kontakt zwischen Assistentin und Designerin schwach ist, teilen die beiden Projektteilnehmer nur wenig Wissen, was nicht dazu führt, dass sich das Problem der Ordnung des Looks nicht löst. Dies hat den Effekt, dass Teamidentitäten bestärkt und schwache Beziehungen künftig vermieden werden.

Repetierte Kooperationen helfen, Kommunikationsschwierigkeiten vorzubeugen und Kommunikation zu verbessern: Je älter die Zusammenarbeit zwischen Projektpartnern – je höher die Frequenz der Wiederholung der Projektarbeit –, desto größer der Erfahrungsschatz, das geteilte Wissen und das bestehende Vertrauen. Die Modefirmen können deshalb antizipieren, wie die Projektaufgabe aufgefasst, interpretiert und umgesetzt wird. Die Zuweisung von Produktionsaufträgen wird an dieser Handlungserwartung ausgerichtet. Während die einen das Schnittbild sehr gut lesen können und wenig zusätzliche Informationen benötigen, beziehen sich andere auf Bildmaterial von Details und Nachzeichnungen oder alte, verwandte Vorlagen. In einer Musterung wird angesprochen, dass trotz langjähriger Zusammenarbeit ungewiss bleibt, welche Informationen in welcher Art und Weise interpretiert und verarbeitet werden.

Gerade bei den Modell-Beschreibungen ist unklar, welche Info die Produzenten nun brauchen. Da unterscheiden sich die Lesarten der Länder: Die europäischen Produzenten sind sehr gut darin, das Offensichtliche zu verstehen, weshalb man bei ihnen

ehler Details beschreiben muss, oder das, was von ihrer klassischen Schneiderkunst abweicht (z. B. Handnähte). Beim Hersteller in Asien ist es andersrum: Was für das Designteam verständlich ist, wird missverstanden. Als Lösung wird so viel wie möglich ausformuliert und mitgeschickt, damit keine Missverständnisse entstehen.

[...]

Oft wird etwas nicht verstanden, das für das Schweizer Modeunternehmen total verständlich zu sein scheint. So wurden zum Beispiel Schraffierungen als Muster auf den Stoff gedruckt; Bettlaken wurden nicht als Bettdeckenanzug, sondern als einfache Laken genäht; oder ein Teddy wurde als Stofftier genäht, in dessen Bauch (ähnlich einem Känguru) sich aber eine Einkaufstasche aus Stoff hätte verstauen lassen sollen. Das Resultat war ein Teddy und eine separate Tasche im selben Stoff.

Nicht immer sind die visuellen und verbalen Ausführungen einer Idee für andere Projektmitglieder verständlich. Gründe für Wissensdifferenzen können kultureller, kommunikativer oder professioneller Natur sein. Kann nicht auf ein gemeinsames Technikverständnis oder Erfahrung zurückgegriffen werden, wird ein neuer Wissensvorrat angelegt. Dafür sind Sammlungen von designunterstützendem Material besonders geeignet. Anlagen wie beispielsweise ein Archiv – von der Designerin als *cloud* bezeichnet, auf welche die engen Kontakte schnell zugreifen können und die ein gegenseitiges Verständnis erleichtern – sind Orte der Inspiration und Erinnerung, auf die später verwiesen werden kann.

Die Zeithaftigkeit der Projektarbeit erschwert die Wissensangleichung. Im Modeprozess fungieren Prototypen als Kommunikationsmedien, die Informationen visualisieren, Wissen erläutern und zwischen abweichenden Wissensbeständen respektive -lücken der Akteure vermitteln und abgleichen. Bei einem Treffen zwischen der Schneiderin und der Designerin konnte beobachtet werden, wie auf diese Weise das weitere Vorgehen mithilfe von Modellen verhandelt wird:

Die Hose soll à la Herrenanzug sein, dazu gibt es einen Blazer, den es im Sommer 17 schon gibt, aber der etwas angepasst werden soll und deshalb auch den Namen ändert. [...] Die Schneiderin fragt, wie das Jackett dazu aussieht. Die Designerin will beim nächsten Treffen das Original von Sommer 2017 mitbringen, damit sie weiß, wie der Look aussehen soll.

Prototypen fungieren dabei als Objekte, die zwischen den individuellen und organisationalen Motiven im Projekt vermitteln und Wissen transportieren

und illustrieren. Prototypen werden zu aktiven Beständen der Kommunikation und dem Wissenstransfer in heterogenen Projektkonstellationen.<sup>56</sup>

Das Original ist eine permanente Form und impliziert bestimmtes Wissen, dessen sich die Schneiderin nun bedienen kann, während die Abänderung/ Weiterentwicklung des Schnitts zum Projekt wird. Durch dieses Projekt wird die permanente Struktur unterbrochen und Wissen verändert und hinzufügt.

In ähnlicher Weise koordinieren Analogien und Metaphern die Kommunikation und Wissensangleichung. Sie stellen dann Sinn her, wenn technische Komplexitäten sprachlich nicht erfasst oder nicht geteilt werden. Eine Beobachtung soll illustrieren, wie dabei mithilfe von Metaphern verhandelt wird:

Deshalb fragt die Designerin den Strickmaschinenprogrammierer, ob ihre Idee umsetzbar ist: das Waffelmuster satt zu binden. Der Strickmaschinenprogrammierer fragt mit leicht ironischem Unterton, ob es denn ein Pulli oder eine schusssichere Weste werden soll?

Auf den Begriff Waffelmuster wird mit den Analogien Pulli oder schusssichere Weste reagiert. Darunter können sich beide, Designer wie Techniker, etwas vorstellen. Sinnbildlich wird immer wieder auf renommierte Modehäuser (*à la Coco Chanel, Chaneleffekt, wie die Atelierbilder von Dior*) oder auch auf Stilarten (*seemannisch, Maritimlook, französisch, Gauchoart, in Reitermanier* oder auch *wie Männerkleider für Frauen*) verwiesen, um eine Analogie der intendierten Vorstellung des Prototyps herzustellen. Mittels Sprache wird hier Sinn her- und Wissen bereitgestellt.

Weiter entstehen auch spezifische Vokabulare in Projekten. Es ist auffällig, dass sich beide Modefirmen ständig französischer Ausdrücke bedienen.<sup>57</sup>

Diese Ausdrücke erinnern an die französische Couture-Tradition, den historischen Ursprung des heutigen Modesystems. Die organisationale Sprache besteht als Teil des Jargons eines Kultursystems und macht eine institutionelle Verortung möglich. Demgegenüber steht die Sprache temporärer Organisationskonfigurationen. Während eines Fotoshootings sucht eines der Projektmitglieder überall nach dem *Comic-esken*, also der Möglichkeit, das *Thema* der Kollektion zu inszenieren. Die Projektaufgabe widerspiegelt sich in der Sprache und schreibt bestimmten Vokabularen (*low-tech, Panzerknacker*) eine projektbezogene Bedeutung zu. Folgende Beobachtung wurde bei einem Fotoshooting gemacht:

**56** | Diese Diskussion wurde in der Organisationsforschung auch unter dem Begriff »boundary objects« geführt (Carlile 2002).

**57** | So z. B. die Modellbeschreibungen *la directrice, la céramique, la couturière, la vendueuse, la joaillereuse*, Kollektionsthemen *la route de la soie* oder Kollektionsprogramme *chaque mois*, wie auch Farbbezeichnungen *marine profond*.

Der Grafiker hat ein Monogramm ähnlichen Print entworfen. Der Print hat etwas *comiceskes*; dicke schwarze Linien umrunden die Zeichnungen. Das Konzept des Fotoshootings ist es, diese *Comic-Elemente* in den fotografierten Bildern zu zeigen. Dazu wird der Comic-Charakter mithilfe physischer Objekte – in Kissenform genähte *objets* – oder in der Postproduktion integriert. [...] In der Küche entdeckt der Grafiker den alten Toaster und schlägt vor, eine Szene nachzustellen, bei dem der Toast ganz in »comicesker« Manier aus dem Toaster spickt. Er übt mit der *Comic-Hand* – eines der genähten *objets* – den Toaster-Hebel zu betätigen.

Hier ist das Comichafte im Fokus und entwickelt dabei sein eigenes projektbezogenes Vokabular. *Comic-esk* oder *mad* sind wiederholt benutzte Ausdrücke, während das Fotoshootingteam versucht, eine Bildsprache zu entwickeln, die diesen Comiccharakter aufnimmt. Der Grafiker übernimmt die Aufgabe des Suchens nach möglichen *Comic-esken* Sujets und findet auch im Keller eines:

Unten im Keller entdeckt der Grafiker eine Türe mit einem alten Safe-Schloss. Er mag es und will die *Panzerknacker* auch mit von Partie haben! Das sei ja total *low-tech*. Die Suche des Grafikers nach passenden Szenen hat etwas »Wahnsinniges« an sich; der Fotograf kommentiert ruhig, dass Hinweise aus der Umwelt [wie das Safe-Schloss] vielleicht besser wirken, wenn sie nicht auf jedem Bild zu finden sind.

Die Comic-Konnotation und das Vokabular entwickeln sich innerhalb dieses Projekts, dem Fotoshooting, und verlieren temporär an Relevanz, wenn sich das Team auflöst. Bei weiterer Zusammenarbeit kann es sein, dass auf die Erfahrung dieses Fotoshootings zurückgegriffen wird.

Ebenso sind die Produktnamen Teil des Projektvokabulars (vgl. Kap. 7.2.3). Immer wieder werden die Produktnamen genannt, die die Absichten mit den Prototypen verdeutlichen und die Kommunikation erleichtern. Die Designerin und die Schneiderin verweisen stets auf die Namen der Modelle, die die Veränderung der Schnitte in sich tragen:

Nun kommen die Designerin und die Couture-Schneiderin zum neuen Kleidchen-Modell. Die Designerin bezieht sich auf die Atelier-Bilder von Dior. Da sind die Schneiderinnen immer in adretten, rund- und hochgeschlossenen Kleidchen abgebildet, alle gleich, dunkelblau/marine, etwas prüde. Der Schnitt darf in Anlehnung an das Kleid *Mireille* sein, aber vorne soll es mehr gezögelt werden. Die Designerin will da viel Kreativität investieren und glaubt, dass ihr bestimmt eine Idee einfallen wird.

Der Name *Mireille* bezeichnet das Modell eines Kleides, das die Grundlage für die Weiterentwicklung der vorliegenden Skizze ist. Über den Namen wer-

den die schnitttechnischen Änderungen und Besonderheiten abgespeichert. Geteilte Vokabulare sind der Ausgangspunkt für die Wissensgenerierung und -speicherung sowie den Transfer von Ideen und Informationen.

### 6.3.3 Kreativität aus projektbasiertem Organisieren

Die Kombination kontinuierlicher und temporärer Aktivitäten ist eine Besonderheit der Kulturproduktion, die auch auf die Entwicklung und Produktion in der Modebranche zutrifft. Die projektbasierte Koordinationsform ist die typische Organisationsform des Modesektors, weil die temporären und wiederholten Interaktionen immer in die Struktur der formalen Organisation eingebettet sind.<sup>58</sup>

Projektbasierte Organisationsformen sind das Resultat eines Wechselspiels zwischen Projektaktivität und Formalstruktur. Ihre Repetition fördert Permanenz, während die Befristung der Projekte die Permanenz unterbricht. Die Wiederholungen und Einbettung ermöglichen die Entstehung starker Beziehungen. Diese weisen stabilere Vertrauensstrukturen als Einzelprojekte auf und haben einen nachhaltigeren Effekt auf den interorganisationalen, übergenerationalen Ressourcentransfer. Die Kommunikation und Koordination zwischen Projekten werden durch gesteigertes Vertrauen, geteiltes Wissen und eine gemeinsame Sprache erleichtert. Kooperationspartner transportieren Wissen über die Organisationsgrenzen hinaus und schaffen Zugang zu neuen, unbekannten Informationen. Der Wissensvorrat ist folglich nicht mehr nur *in einer Organisation* vorhanden, sondern als interorganisationales und intergenerationsales Kollektivgut *auf* verschiedene Organisationen verteilt. Auf der Basis von Wiederholungen entstehen neben den Projekten Netzwerke, die für die kreativen Neuerungen von Wichtigkeit sind. Einerseits bestehen latente Personalnetzwerke, aus denen temporär Projektmitglieder aktiviert werden, andererseits entstehen Produktionsnetzwerke, die Folge starker Arbeitsteilung sind. Solche Ressourcennetzwerke verbinden verschiedene Akteure, Wissensbestände und Apparaturen. Schließlich werden diese zu einer (legitimierenden) Instanz, in welcher sich die neuen, kreativen Güter verbreiten.

Modefirmen installieren dadurch einen Mechanismus, stilistische Uniformität und rigide Reproduktion zu vermeiden. Der Wandel in den Projektteams begünstigt die Fluktuation von temporärem Personal und erweitert

**58** | An dieser Stelle ist anzumerken, dass in Projekten die Aktivitätsstruktur veränderbar ist, während die Formalstruktur permanent bleibt. Umgekehrt verhält es sich mit Technologien, denn da wird durch die Formalstruktur eine zeremonielle, temporäre Außendarstellung gepflegt, die lose gekoppelt von der internen Aktivitätsstruktur, der permanenten Technologie, besteht.

den Ressourcenfluss. Anders formuliert: weil die Organisationsstrukturen im Kern nicht sehr flexibel und neuheitsfördernd sind (Routinen und standardisierte Handlungsabläufe, Puffern zentraler Technologien, Kontinuität im Betriebskern), muss eine bezüglich neuer Ideen vielversprechende und tolerante Schaltstelle zwischen Organisation und organisationalem Feld bzw. institutioneller Umwelt eingebaut werden, sodass die Neuheitsförderung sichergestellt wird. In diesem Sinne werden Projektmitglieder und Kooperationspartner als Zugang zu verschiedenen sozialen Räumen eingesetzt. Gatekeeper werden über Kooperationen zur Kreativitätshervorbringung zugeschaltet und verbinden die lokale Organisationsebene des Projekts mit der organisationalen Umwelt. Besonders Künstlerkooperationen sind legitimitätsfördernd, denn sie versehen die Organisation mit »external blessings«, deren Effizienz in Bezug auf die Produktionsverfahren unklar ist, die aber dennoch einen wesentlichen Einfluss auf die interne und externe Legitimität ausübt (Meyer/Rowan 1977: 355; Bromley u. a. 2012: 482).<sup>59</sup>

Schließlich ermöglichen latente Produktionsnetzwerke und die Fluktuation der Projektmitarbeiter, dass neue Ressourcen in die Organisation gelangen, die wiederum die Voraussetzung für Veränderungen schaffen. Ob nun regelmäßig die gleichen Akteure oder absichtlich unterschiedliche eingestellt werden, wird als Argument zurechtgelegt, das entweder die Zuverlässigkeit oder die Erneuerung betont. Was bleibt, ist eine Gratwanderung zwischen Permanenz und Zeithaftigkeit, die es organisational auszubalancieren gilt. Da die Zeit die Grundlage der projektbasierten Organisation ist, wird Kreativität zum Termingeschäft.

## 6.4 TECHNOLOGISCHE ASPEKTE UND DIE NEUHEITSROUTINE

Verfolgt man die Art und Weise, wie Kreativität in Modefirmen systematisch hervorgebracht wird, fallen drei grundsätzliche Aspekte auf: Erstens beruht die Mehrzahl der Arbeitstätigkeiten auf verlässlichen, jedoch variierbaren Routinen, die sich im Zeitverlauf wiederholen und ähnlich einer Grammatik das Handeln anleiten. Zweitens sind Technologien im Hervorbringungsprozess, v. a. in der Entwurfs-, Entwicklungs- und Produktionsphase essen-

---

**59** | Von solchem »Segen« wollen auch New Verticals wie H&M oder Zara zehren, wenn sie temporäre Kooperationen mit Stardesignern eingehen. Bei solchen Kooperationen handelt es sich um einmalige, interorganisationale Projektformen, die nur für kurze Zeit bestehen und sich nach dem festgelegten Zeitraum auflösen. Das Hervorbringen von Kollektion in mittelgroßen Modeunternehmen folgt festgelegten Routinen. Jedoch werden von Zeit zu Zeit Künstlerkooperationen durchgeführt, um erhöhte Aufmerksamkeit zu erzielen.

ziell. An Technologien wird die künstlerische Umsetzbarkeit des Designs ausgerichtet. Drittens finden sowohl die routinegeleiteten Aktivitäten als auch die technologischen Kalibrierungen in Teams statt. Projekte stellen eine variable Struktur für Prozesse in den Creative Industries und demnach die Modeindustrie bereit, die die Schließung bzw. Öffnung an der Grenzstelle zwischen Organisation und Umwelt temporär gestatten. Projekte terminieren den Einfluss externer Umweltdynamiken auf interne Organisationsaktivitäten. Insofern sind Organisationen keine in sich abgeschotteten Einheiten. Die hier beschriebenen Prozesse veranschaulichen das Paradox der Gleichzeitigkeit von Kontinuität und Wandel, wobei die Berücksichtigung beständiger Elemente die Akzeptanz sich wandelnder Elemente erhöht (Child 1997). Eingespielte Methoden (routinierte Handlungsabfolgen, technische Apparaturen) und standardisierte Wiederholungsmuster (repetitive Rekrutierung temporären Personals) rücken in den Vordergrund, anhand derer kontinuierlich Neues generiert wird. Der Herstellungslogik, die diesen Aktivitäten zugrunde liegt, soll als *Neuheitsroutine* bezeichnet werden. Mit dem Kontingenzansatz wurden Routinen, Technologien und die Projektstruktur als zentrale, stabilisierende Organisationsformen der Modekreation herausgearbeitet, die zusammen mit den Verfahren der *Neuheitsroutine* die *technologischen Aspekte* der Kreativitätshervorbringung definieren. Auf der Basis des empirischen Feldmaterials wurde eine Übersicht geschaffen, die über die alltäglichen Arbeiten des Kollektionsprozesses informiert (Abb. 3 und 4).<sup>60</sup>

Routinen sind weniger rigide, als bislang vermutet wurde, und aufgrund ihrer performativen Umsetzung lassen sie auch Variationen und Neuinterpretationen von Handlungen zu. Das bedeutet, dass sowohl Planung als auch Emergenz die Kreativitätshervorbringung beeinflussen. Während die musterhaften Prozessabläufe geplant werden, werden Projektaufgaben flexibel gehandhabt. Routinen sind sowohl verlässlich als auch variationsfähig. Ähnlich verhält sich die Gestaltung einzelner Kollektionsteile, deren Materialqualitäten langfristig bestehen bleiben, Muster und Farben jedoch von Zeit zu Zeit im Designprozess neu zusammengestellt und kombiniert werden. Mode scheint zwar immer im Voraus geplant zu werden, das verraten uns z. B. Abgabefristen und sequenzielle Prozessabfolgen, nichtsdestotrotz spielt der Zufall immer wieder in die Kreationsprozesse rein.

---

**60** | Sofern nicht anders angegeben, handelt es sich bei allen Abbildungen um eigene Darstellungen.

Abb. 3: Organisation der Modekreation (1): Von der Vorstellung der Entwürfe bis zum Muster

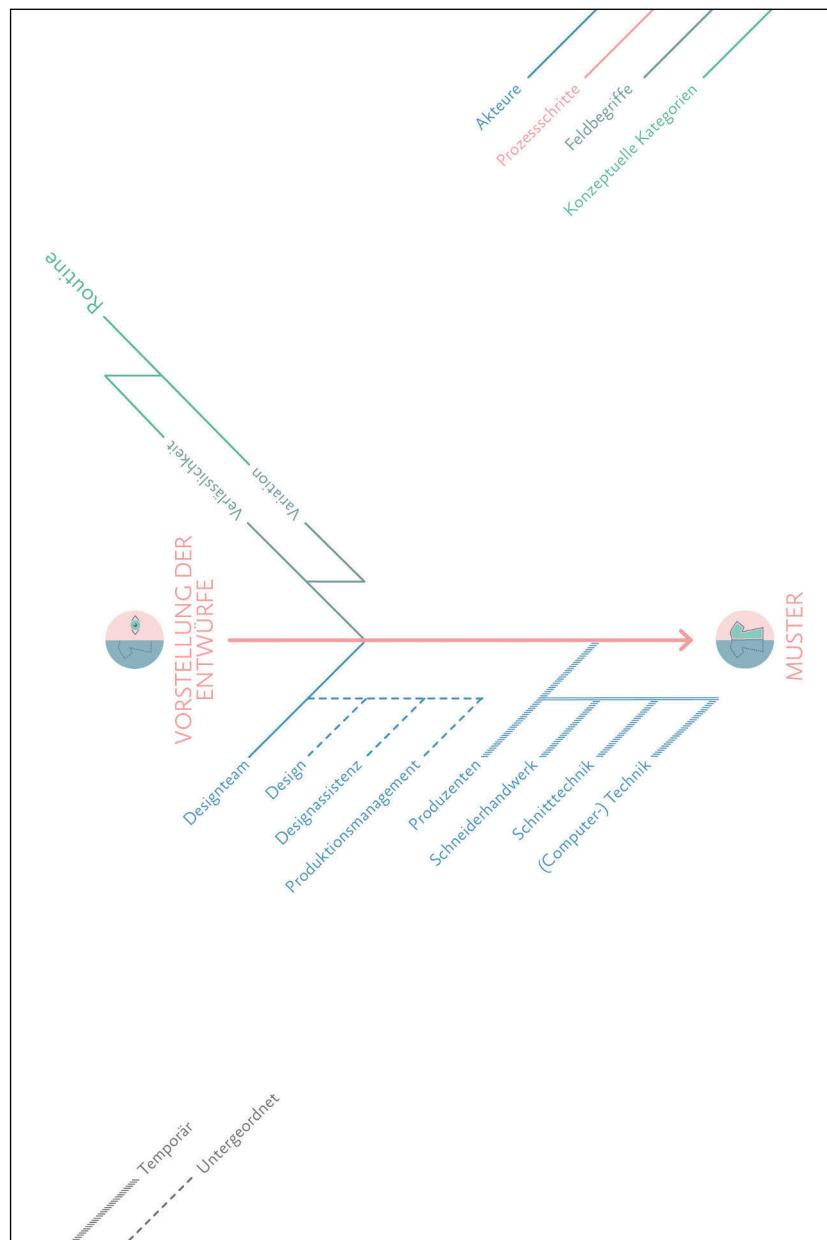
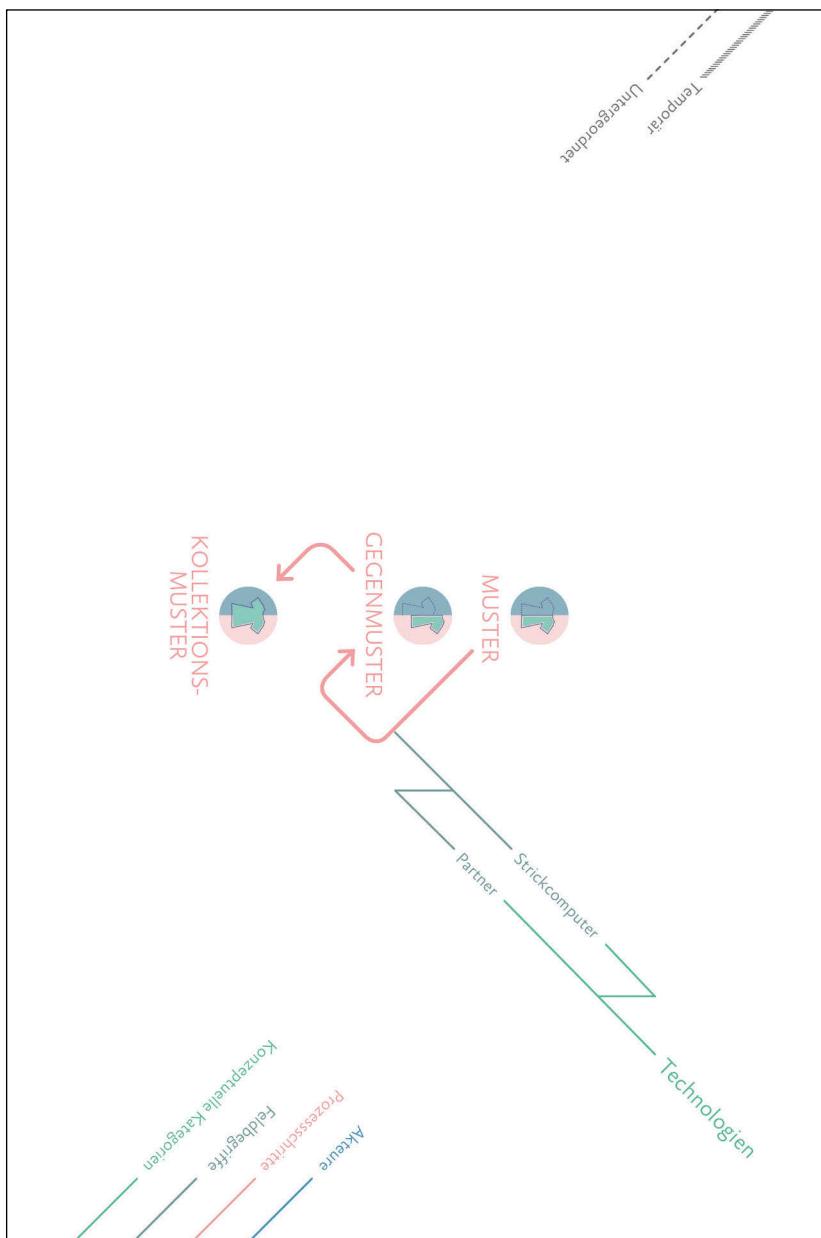


Abb. 4: Organisation der Modekreation (2): Vom Muster zum Kollektionsmuster



Weiter hat sich gezeigt, dass Technologien nicht nur bewahrt, sondern auch institutionell und organisatorisch abgeschottet werden. Diese Abschottung dient dazu, dass der Betrieb im Organisationskern trotz diskontinuierlicher, unklarer Nachfrage kontinuierlich aufrechterhalten wird. Das Feldmaterial illustriert die Bewahrung des institutionalisierten Wissens der Produzenten (Handwerkskunst, technische Expertise der Partner) und die zentrale Rolle von Techniken und Apparaturen (Strickmaschine), damit Inspirationen aus der Umwelt in die Organisation gelangen. In Musterungen und Gegenmusterungen werden Umwelteinflüsse in rekursiven Prozessen gegengeprüft und in die Technologietradition übersetzt. Übersetzungsprozesse haben immer Veränderungen zur Folge, weshalb kreative Güter ein Kompromiss zwischen Veränderung und Anpassung sind. Das Resultat dieser Prozesse ist das Kollektionsmuster, das zu kommunikativen Darstellungen benötigt wird (Kap. 7).

Darüber wurde versucht zu illustrieren, wie sich die Projektorganisation als Basisstruktur der Kreativitätshervorbringung in der Mode herausgebildet hat. Akteure der permanenten Organisation (die Formalorganisation des Unternehmens) kooperieren gerne mit verschiedenen temporären Akteuren (so z. B. freies Personal wie Schnittmacher, Fotografen, Models). Die Projektstruktur lässt nicht nur variable Teamkonstellationen zu, sondern reagiert auch auf die rekursive Entwicklungsstruktur und die austauschbaren Prozessesequenzen. In Arbeitsteams werden einzelne Aufgaben zum Etappenziel. Trotz wechselhafter Rekrutierungsmuster zahlt sich oftmals aus, bekannte Projektteilnehmer wiederholt anzuheuern, denn dadurch können Risiken und Fehlschläge verringert werden. Ab und zu werden neue Kooperationspartner eingeladen, die es auch erst zu überprüfen gilt und dann entweder der künstlerisch-kreativen Legitimität dienen (und einmalig bleiben) oder das latente Netzwerk der Projektpartner langfristig erweitern. In jedem Projekt unterscheiden sich professionelle Agenden, erklärte Ziele und divergierende Erwartungen wie auch das Wissen und die Erfahrung der Projektmitglieder. Werden gleiche Teams über mehrere Wiederholungen hinweg mit derselben Aufgabe betraut, kann beobachtet werden, wie sukzessive ein geteiltes Vokabular unter den Projektmitgliedern entsteht, das Vertrauen zunimmt und der Informationsaustausch (auch langfristig und interorganisational) gefördert wird. Das Projekt ist eine Möglichkeit der temporären Öffnung der Organisation gegenüber externen Einflüssen. Deshalb sind Akteure des Unternehmens – entweder das ganze Designteam oder nur der Designer – stets an Projekten beteiligt, um die Einflüsse auf ihre technologische Umsetzbarkeit zu prüfen.

Die *Neuheitsroutine* kombiniert standardisierte Handlungsprogramme mit erneuernden Ideen und übersetzt diese in die technologischen Möglichkeiten des Betriebs. Sie bewährt sich, weil sie interne, technologische Sicherheit und Stabilität und gleichzeitig externe, kreative Anerkennung durch Veränderung herstellt. Die Dynamik der projektbasierten Organisationsstruktur ermöglicht

das Zusammentreffen von verankerten Technologien und auswärtigen Einflüssen. Auf der Basis der *Neuheitsroutine* werden diese modifiziert und mit gewünschten organisatorischen Zielen in Einklang gebracht. Dadurch kann sich die Organisation zur Umwelt hin öffnen, während gleichzeitig Bewährtes fortgeführt wird. Durch die *Neuheitsroutine* eignet sich die Organisation fremde Ideen an und macht sie sich zu eigen. Diese Übersetzung und Aneignung – in der Mode ist sie Bestandteil der kreativen Designtätigkeit – führt zu neuen Kollektionen, die als modisch bezeichnet werden.

In diesem Kapitel wurde die Organisation der Modekreation, deren Entwicklungsstruktur sowie deren Produktionslogik erläutert und unter dem Begriff der *Neuheitsroutine* zusammengefasst. Anhand dieser Mechanismen wurde versucht zu erklären, wie Kreativität technologisch produziert wird. Die *Neuheitsroutine* bezeichnet die flexible Anpassungsstrategie, die gleichzeitig stabile Strukturen zulässt. Sie umfasst deshalb zwei Rationalitäten sowie Verlässlichkeit und Variation, Erneuerung und Tradition und Permanenz und Temporalität. Die daraus resultierende Vielfalt an Kombinationsmöglichkeiten wurde exemplarisch herausgearbeitet und zeigt, wie Modefirmen den Spagat zwischen Tradition und Innovation, Technologie und Kreativität schaffen und welche Rollen und Funktionen den beteiligten Akteuren dabei zukommen. Das Zusammenspiel von Routinen respektive Verlässlichkeit und Variation, Technologien respektive Strickcomputer und Partner und Projekten respektive temporärem und permanentem Organisieren führt schließlich von der Entwicklung zur Produktion kreativer Güter. Kreativität ergibt sich aus den musterhaften Handlungsanleitungen und deren bewusster Neuinterpretation; aus bewährten Entwicklungsstrukturen, Produktionsmethoden und neuen Bedeutungen; aus der permanenten Organisationsstruktur und einer Vielzahl temporärer Vorhaben.

Diese Ausführungen zur Organisation der Modekreation erklären jedoch nicht, weshalb die Modebranche als kreativ wahrgenommen wird, während bei anderen auch von Routinen, Technologien und Projektstrukturen geprägten Industrien dieses Attribut nicht legitim scheint. Deshalb wird im nächsten Kapitel auf die kommunikativen Bedingungen und Fragen der Darstellung von Kreativität in der Mode eingegangen. Die Creative Industries und insbesondere der Modesektor unterhalten Zeremonien und bauen Fassaden der Kreativität auf. Sie sind als Reaktion auf Rationalitätsmythen der institutionellen und kulturellen Umwelt zu verstehen, deren Missachtung zu Legitimitäts- oder Resourcenverlust führen kann.

